

22  
25



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## FINANZAS CORPORATIVAS

ANALISIS E IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO  
OPERACIONAL DE UNA EMPRESA QUE  
COMERCIALIZA CURSOS DE COMPUTACION.

## TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ALEJANDRA CAMPOS PAREDES

ASESOR: C.P. JORGE LOPEZ MARIN.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

275009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Finanzas Corporativas  
Análisis e importancia del presupuesto operacional de una empresa  
que comercializa cursos de computación.

que presenta la pasante: Alejandra Campos Paredes  
con número de cuenta: 8810360 - 6 para obtener el Título de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de marzo de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u>	<u>[Firma]</u>

## **DEDICATORIAS**

### ***A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO***

La Institución que me brindo la oportunidad de llevar acabo mi formación profesional.

### ***A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN***

Ella me brindo los conocimientos y habilidades que me permitieron formarme de manera profesional y personal.

### ***A MI ASESOR***

C.P. Jorge López Marín, Por su apoyo y conocimientos para la formación de este trabajo.

### ***A DIOS***

Por haberme permitido llegar a este momento y toda su bondad.

### ***A MIS PADRES, SALVADOR Y TERESA***

No cesarán de entregarme todo su amor y apoyo en todos los momentos de mi formación sobre todo en los momentos difíciles, alentando mi superación día con día, todos sus esfuerzos me han ayudado a lograrlo.

*A MI HERMANA*

Por compartir conmigo todo lo que nos han dado, sus consejos y ayuda en todo.

*A IVAN*

Por traer alegría a nuestras vidas y ser un motivo más para superarnos.

*A TI*

Jorge, Por estar conmigo, tu apoyo y tu amor que me ayudan a culminar este paso en mi vida.

*A MIS ABUELITOS (AS)*

Por alegrarse siempre que daba un nuevo paso en mi vida.

*A MI JEFE*

Ing. Efrén Dorantes, Por el apoyo brindado para lograr terminar esta etapa de mis estudios.

*A MIS AMIGOS DE LA ESCUELA*

Por su amistad, cariño y comprensión durante estos 4 años, Inés, Charlie, Enrique, Verónica, Alejandro y Juan Carlos.

*A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO*

Renato y Carlos, Por todo su apoyo mientras tuve que estudiar.

*A MIS COMPAÑEROS DEL SEMINARIO*

Por todo su apoyo y compartir conmigo este seminario especialmente a Jesús Sánchez.

## INDICE.

	PAGS.
OBJETIVO .....	3
INTRODUCCION .....	5
CAPITULO 1. ENTIDAD.....	9
1.1 Entidad.....	10
1.2 Contabilidad.....	15
1.3 Principios de contabilidad.....	20
1.4 Estados financieros.....	30
1.5 Alcance y limitaciones de los estados financieros.....	37
CAPITULO 2. CONTABILIDAD.....	42
2.1 Contabilidad financiera.....	43
2.2 Contabilidad administrativa.....	45
2.3 Contabilidad por áreas de responsabilidades.....	51
CAPITULO 3. CONTROL PRESUPUESTAL.....	56
3.1 Concepto de presupuesto.....	57
3.2 Objetivos del presupuesto.....	61
3.3 Principios presupuestales.....	65
3.4 Clasificación de los presupuestos.....	70
3.5 Departamento y Comité de presupuestos.....	75
3.6 Pasos para la elaboración de un presupuesto.....	80
3.7 Proceso de elaboración de presupuestos.....	81
3.8 Desarrollo del presupuesto maestro.....	86
3.9 Ventajas y limitaciones de los presupuestos.....	106
3.10 Punto de equilibrio.....	110

<b>CAPITULO 4. CASO PRACTICO</b> .....	126
4.1 Antecedentes.....	127
4.2 Desarrollo.....	134
4.3 Conclusiones.....	180
<b>CONCLUSIONES</b> .....	183
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	186



*TEMA.*

ANALISIS E IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO OPERACIONAL DE  
UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA CURSOS DE COMPUTACIÓN.

## ***OBJETIVO.***

Lograr el margen de utilidad y competitividad con el uso de una adecuada planeación y control de costos y gastos, optimizando recursos y estimulando la productividad individual en todas las áreas de la organización.

# ***INTRODUCCION.***

En los últimos años se ha producido variables en el contexto económico por la ineficiente y equivocada política económica que ha producido una fuerte mortandad de empresas, generado por un desequilibrio de fondos y sobre todo una mala planeación financiera dentro de las mismas.

La planeación financiera cuenta en la actualidad con herramientas que fijan las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa, siendo de vital importancia para cualquier organización e inclusive en la vida personal.

Los planes, los presupuestos y los estados financieros proforma, son las herramientas que se utilizan y estas deben ser tanto a largo plazo, para una correcta administración financiera (planeación, análisis y control financiero).

La planeación financiera la guía para orientar, coordinar y controlar las actividades de las empresas, haciendo la proyección de los medios y recursos con que cuentan, a través de los proyectos de inversión, presupuestos y el control presupuestal.

Los presupuestos son los planes en términos numéricos para determinado periodo futuro, que inician con la fijación de las unidades a vender y terminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados.

Al terminar la elaboración de los presupuestos se analizan cada partida para controlar la eficiente aplicación de los recursos de la empresa y para poder hacer los gastos necesarios.

En este trabajo analizaremos la importancia de los presupuestos para una correcta planeación financiera y la correcta elaboración de estas.

Estudiaremos todos los aspectos que implica la planeación financiera concepto, instrumentos y procesos, y terminaremos con el capítulo 4 con un caso práctico que ejemplificara la elaboración de presupuestos en una empresa que comercializa cursos de computación.



# **CAPÍTULO 1**

## ***ENTIDAD.***

## 1.1. CONCEPTO

A continuación mostraremos varias definiciones del concepto de Entidad.

“Lo que constituye la esencia del ser”.<sup>1</sup>

-Es una organización que se distingue de otras organizaciones y personas como una unidad económica por separado.<sup>2</sup>

-Conjunto de recursos materiales y humanos para la consecución de fines determinados.

-Es un área específica de contabilización, un centro de atención, un área claramente definida para registro.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ballesteros Inda Nicolas. "FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD", Editorial McGraw-Hill. Pag. 6

<sup>2</sup> Horngreen Charles. "CONTABILIDAD FINANCIERA", Editorial PHH. Pag. 4

<sup>3</sup> Horngreen Charles. "CONTABILIDAD FINANCIERA", Editorial PHH. Pag. 8

En resumen la entidad de acuerdo a los principios de contabilidad es:

La entidad es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada.

#### *CLASIFICACION DE LAS ENTIDADES.*

##### **A)**

1. Entidades Físicas.
2. Entidades Colectivas.
3. Entidades con fines de lucro.
4. Entidades sin fines de lucro.

1. Entidades Físicas: son aquellas representadas por una sola persona.
2. Entidades Colectivas: son las que se encuentran representadas por varias personas físicas que constituyen un grupo identificado o sociedad.
3. Entidades con fines de lucro: son aquellas que independientemente de que sean físicas o colectivas, tienen como objetivo primordial la obtención de utilidades.
4. Entidades sin fines de lucro: son aquellas que independientemente de ser físicas o colectivas, persiguen exclusivamente fines sociales, culturales, deportivos , etcétera.

## **B)**

1. Entidad con personalidad jurídica.
2. Entidades colectivas.
3. Entidades consolidadas.

-La entidad con personalidad jurídica propia es aquella que es sujeto de derechos y obligaciones de conformidad con lo establecido en las leyes. Este tipo de entidades pueden ser: físicas y colectivas(morales). Ambas tienen personalidad y patrimonio propios.

-Las entidades colectivas tienen personalidad y patrimonio propios distintos de los que ostentan las personas que las constituyen y administran: por la razón, deben presentar, de conformidad con nuestras leyes, información financiera en la que sólo se deben incluir los derechos, obligaciones y resultados de operación de la entidad.

-Las entidades consolidadas integran una unidad económica y están constituidas por dos o más entidades jurídicas, que desarrollan actividades económicas y ejercen sus derechos y responden de sus obligaciones en forma individual; por lo tanto, carecen de personalidad jurídica propia y por razones de propiedad en capital y de facultad de tomar decisiones, deben incluir en sus estados financieros consolidados todos los derechos, obligaciones, patrimonio y resultados de sus operaciones, de conformidad con los principios de contabilidad aplicables al respecto.

## 1.2. CONTABILIDAD

### *DEFINICIONES:*

Es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones.<sup>4</sup>

Una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que le afectan con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con la entidad económica.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ballesteros Inda Nicolas. "FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD". Editorial McGraw-Hill, Pag 12

Por lo tanto la Contabilidad también llamada el lenguaje de los negocios es el principal medio de comunicación con relación al impacto financiero de las actividades de una organización. Ayuda a la toma de decisiones mostrando cuanto y donde se ha gastado el dinero y que obligaciones se han contraído, evaluando el desempeño e indicando las implicaciones financieras de la selección de un plan inverso a otro.

La definición de contabilidad, como técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma, implica que la información y el proceso de cuantificación deben cumplir con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades que mantienen vigente su utilidad.



Las características fundamentales que deben tener la información contable son utilidad y confiabilidad. Además, la información contable tiene, impuesta por su función en la toma de decisiones, la característica de la provisionalidad.

La utilidad de la información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

El contenido informativo está basado en: la significación de la información, es decir, en su capacidad de representar simbólicamente la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación; la relevancia de la información, que es la cualidad de seleccionar los elementos de la misma que mejor permitan al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares; la veracidad, cualidad esencial, pues sin ella se descifra la representación contable de la entidad, que abarca la inclusión de eventos realmente sucedidos y de su correcta medición de acuerdo con las reglas aceptadas como válidas por el sistema; y por último, la comparabilidad, es decir, la cualidad de la información de ser válidamente comparable en los diferentes puntos de la información de ser válidamente comparables dos o más entidades entre sí, permitiendo juzgar la evolución de las entidades económicas.

La oportunidad de la información contable es el aspecto esencial de que llegue a manos del usuario cuando éste pueda usarla para tomar sus decisiones a tiempo para lograr sus fines, aun cuando las cuantificaciones obtenidas tengan que hacerse cortando convencionalmente la vida de la entidad y se presenten cifras estimadas de eventos cuyos efectos todavía no se conocen totalmente.

La estabilidad del sistema indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de los datos, su cuantificación y su presentación.

### 1.3. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

#### *PRINCIPIOS*

Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.<sup>6</sup>

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros, son: la entidad, la realización y el periodo contable.

---

<sup>6</sup> "PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS". Editorial PCMP. Pag. A-17

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación, son : el valor histórico original, el negocio en marcha y la dualidad económica.

El principio que se refiere a la información es el de revelación suficiente.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son: importancia relativa y consistencia.

## **PRINCIPIOS**

Estos principios se refieren al aspecto de transformar los datos en información y a la presentación de ésta, adecuada a sus usos o fines.

*ENTIDAD:* La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de entidad.

A la contabilidad, le interesa identificar la entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades. Se utilizan para identificar una entidad dos criterios:

- 1) Conjunto de recursos destinados a satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios.
- 2) Centro de decisiones independiente con respecto al logro de fines específicos, es decir, a la satisfacción de una necesidad social.

Por lo tanto; la personalidad de un negocio es independiente de la de sus accionistas o propietarios y en sus estados financieros sólo deben incluirse los bienes, los valores, derechos y obligaciones de este ente económico independiente. La entidad puede ser una persona física, una persona moral o una combinación de varias de ellas.

*REALIZACION:* La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Las operaciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica, se consideran por ella realizados:

(a) cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos.

(b) cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes.

(c) cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

*PERIODO CONTABLE:* La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refieren. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originarán, independientemente de la fecha en que se paguen.

*VALOR HISTORICO ORIGINAL:* Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.



Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.

Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considerará que no ha habido violación de este principio: sin embargo, esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

*NEGOCIO EN MARCHA:* La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario: por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación. Esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

*DUALIDAD ECONOMICA:* Esta dualidad se constituye de:

- 1) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines.
- 2) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades. El hecho de que los sistemas modernos de registro aparenten eliminar la necesidad aritmética de mantener la igualdad de cargos y abonos, no afecta al aspecto dual del ente económico, considerado en su conjunto.

*REVELACION SUFICIENTE:* La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

*IMPORTANCIA RELATIVA:* La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

*COMPARABILIDAD:* Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser justificado y es necesario advertirlo claramente en la información que se presenta, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información.

A fin de actualizar ciertas reglas particulares y adicionar otras, se decidió cambiar el nombre de *CONSISTENCIA* por *COMPARABILIDAD* ya que la primera es un supuesto del proceso contable cuya observancia puede llegar a generar comparabilidad, es decir se requiere la aplicación de métodos a los problemas en sus propias circunstancias para reflejar la sustancia económica del ente, pero cuando cambian estas se puede obligar a cambios en los métodos que originan un cambio en la comparación. Comparabilidad es un requisito de calidad de información previo a la consistencia, ya que los requisitos de información financiera han motivado a que la contabilidad sea elemento esencial en el campo de los negocios para la comparabilidad de la información financiera.

### *CAUSAS QUE PUEDEN AFECTAR A LA COMPARABILIDAD*

La falta de comparabilidad en la información financiera se origina principalmente por:

- a) cambios en las reglas particulares por elección.
- b) cambio de una regla particular establecida por una nueva regla particular.
- c) cambios en estimaciones contables.
- d) correcciones a errores en la información financiera de ejercicios anteriores.
- e) otras circunstancias.

## 1.4. ESTADOS FINANCIEROS

“Los estados financieros informan sobre la situación financiera y los resultados de una entidad”.

“Estos documentos de negocios presentan la información financiera de la entidad a personas y organizaciones fuera del negocio”.

La información financiera que muestran los estados financieros se basa en los principios de contabilidad y sus reglas de aplicación, así como por los juicios personales de quien los formula.

Los estados financieros son cuadro informativos eminentemente numéricos que muestran el importe de los recursos con que ha contado, cuenta y necesita la entidad para la realización de su objeto; así mismo el resultado de la utilización de tales recursos juzgando así la eficiencia administrativa en la fecha o periodo que comprenden.

### FASES QUE INTEGRAN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

- A) PREPARACION: Se refiere a la recopilación de datos para registro y concentración de las operaciones realizadas.
- B) COMPROBACION: Función que realiza la auditoria mediante la auditoria de estados financieros.
- C) INTERPRETACION: Consiste en el entendimiento financiero de las cifras presentadas.

### REQUISITOS DE LA FORMULACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

- a) El léxico y la presentación deben ser lo más sencillo posible para su comprensión.

- b) Simplificar las cifras a su expresión mas significativa (unidades, decenas, centenas, millares, etc.). para facilitar su lectura.
  
- c) Realizar comparaciones ya sea mensual, trimestral, semestral, o anualmente para facilitar la función de dirección.
  
- d) La forma de presentación debera hacerse de acuerdo con las características e intereses particulares de cada entidad.
  
- e) Elaborarse oportunamente conforme a las fechas de formulación previamente establecidas.
  
- f) La distribución de ejemplares se realizara según instrucciones de la dirección.



## USUARIOS DE LA INFORMACION FINANCIERA

Tal información sirve a los inversionistas y acreedores para conocer periódicamente el movimiento que ha sufrido los recursos de la entidad de esa manera tomar decisiones respecto a su inversión.

Los usuarios de la información financiera se clasifican en 2 sectores:

A) Sector interno que comprenden a los usuarios de la propia empresa enfocada a la dirección de la entidad y que ha dado origen a la información administrativa.

B) Sector externo que son aquellos usuarios ajenos a la empresa pero que están interesados en ella como los empleados, clientes, acreedores, gobierno, instituciones de crédito, bolsa de valores, sociedad en general dando origen a la información financiera.

*LOS PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS SON:*

- 1) El balance general o estado de situación financiera.
- 2) El estado de resultados.
- 3) El estado de variaciones del capital contable.
- 4) El estado de cambios en la situación financiera.

**1) BALANCE GENERAL.**

Debe su nombre al hecho de que sirve esencialmente para comprobar que al registrar las operaciones se ha observado estrictamente el equilibrio de cargos y abonos que prescribe la teoría de la partida doble.

Relaciona todos los activos, pasivos y el capital contable de una entidad a una fecha determinada, por lo general a un fin de un mes o de un año, el balance general es como una fotografía de la entidad. Por esta razón también se le conoce como estado de la situación financiera.

## **2)ESTADO DE RESULTADOS**

Estado financiero dinámico que muestra la totalidad de los ingresos obtenidos menos los egresos que ocasionarán y como diferencia la utilidad o pérdida obtenida en un periodo determinado. Por lo tanto muestra el resultado de las operaciones de una empresa en un periodo determinado.

## **3)ESTADO DE VARIACIONES DEL CAPITAL CONTABLE**

Muestra los aumentos y disminuciones que ha sufrido el capital contable de una empresa en un periodo determinado mediante la presentación de los saldos iniciales, modificaciones y saldos finales de las cuentas que forman el capital contable.

#### **4) ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA.**

Tambien llamado el estado de origen y aplicación de recursos que muestra los cambios ocurridos en la situación financiera de una empresa en un periodo determinado mediante la comparación de dos estados de situación financiera a diferentes fechas.

## 1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES

### *ALCANCE*

La utilidad es un atributo subjetivo que varía en relación a las necesidades de los usuarios y la equidad es un atributo que debe dárseles debido a los diferentes tipos de usuarios, por lo tanto la información financiera que presentan los estados financieros, debe contener:

- A) El valor histórico de los recursos: Se consideran como recursos todos los bienes que posean las características de utilidad, escasez y valor de cambio.
- B) Derechos de los acreedores: Los pasivos deben presentarse con el valor que posean al momento de encontrarse.
- C) Participación de los dueños sobre los recursos: Se refiere a la parte de los recursos que han aportado los propietarios.
- D) Modificación en la naturaleza y valor de los recursos: Se considera que la utilidad o pérdida, está determinada por el cambio en la participación de los dueños.

## *LIMITACIONES*

Los estados financieros en su totalidad no son completos, exactos, ni definitivos, por las siguientes razones:

- A) Son informes provisionales y no definitivos, debido a que la ganancia o pérdida real de una empresa solo puede determinarse hasta el momento en que se liquida. La vida de la empresa se corta convencionalmente para presentar los estados financieros, los cuales adquieren el carácter de "Provisionales".
  
- B) En su formulación intervienen el criterio personal de quienes los elaboran, así como los postulados y principios de contabilidad generalmente aceptados.

C) Son exactos matemáticamente, pero no en cuanto a los valores que presentan, ya que el concepto de valor es el precio que se produce en cambio o precio de mercado.

Los estados financieros se formulan suponiendo que el negocio sigue su marcha y por lo mismo, los activos de la empresa están valuados a su costo histórico.

D) Los estados financieros se muestran en unidades de moneda, en nuestro caso el peso mexicano, que no permanece estable, por lo que los estados financieros reflejan valores de fechas diferentes.

E) Los estados financieros no muestran todos los factores que determinen la situación financiera y el resultado de sus operaciones, pues existen algunos que no son susceptibles de medirse en dinero, tales como: los compromisos por compra de materia prima, el crédito y prestigio comercial de la empresa, la eficiencia de la administración, la lealtad y honradez de sus empleados, etc.

## SU IMPORTANCIA PARA LA FUNCION FINANCIERA

El área de finanzas se encarga del manejo correcto de los recursos de una entidad con el propósito principal de incrementar el rendimiento sobre la inversión de los dueños.

La información financiera adquiere una gran importancia pues se usa en las etapas de planeación y control financiero.

**PLANEACION:** Es la consideración de diferentes alternativas en el curso de las acciones eligiendo la más adecuada.

**CONTROL:** Es la evaluación de los resultados obtenidos en relación a lo planeado.



La información financiera requiere de un análisis exhaustivo de sus cifras, para poder interpretarlas y tomar decisiones tendientes a optimizar los controles financieros y operativos de la entidad; constituye el pilar sobre el que se edifican las decisiones financieras las cuales repercutiran en el desarrollo de la entidad.

**CAPÍTULO 2**  
***CONTABILIDAD.***

## 2.1 CONTABILIDAD FINANCIERA.

Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que le afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Presenta información de carácter general sobre la entidad económica mediante estados financieros. Una presentación razonablemente adecuada a la entidad se compone del balance general, el estado de resultados y el estado de cambios de la situación financiera.

La estructura básica de la contabilidad financiera está formada por los conceptos fundamentales que rigen la cuantificación contable de los fenómenos económicos que se plasman en los estados financieros.

Esta se preocupa principalmente de la forma en que la contabilidad puede servir a las personas que debiendo tomar decisiones con respecto a su organización son externos a ella, como los accionistas, los acreedores, los bancos y las agencias de gobierno.

La contabilidad financiera requiere de un modelo o formato específico y esta esta enfocada sobre la información que se genera del pasado o hechos historicos a la organización. Se encuentra regulada por los principios de contabilidad, es obligatoria y de acuerdo con nuestra legislación mercantil debe presentarse a la consideración de la asamblea de accionistas los resultados del ejercicio tres meses despues del cierre: Este intento de terminar la utilidad con precisión de cualquier organización por lo tanto su finalidad es informar sobre los sucesos ocurridos en ella. Se apoya en el sistema contable de información agregando o modificando ciertos datos segun las necesidades especificas que debe de cubrir; exige responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores de manera global.

## **2.2 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.**

Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y la toma de decisiones. Esta rama con sus diferentes tecnologías permite que la empresa logre su ventaja competitiva, su liderazgo en costos y una clara diferenciación que las distingue de otras empresas. El análisis de todas sus actividades, así como los eslabones que la unen facilitan detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito.

La contabilidad administrativa está organizada para producir información de uso interno de la administración.

- formula, mejora y evalúa políticas para la empresa.

- conoce dentro de la empresa las áreas que son eficientes y aquellas que no atraviesan de la cadena de valor.

-planea y controla las operaciones diarias.

-conoce los costos de los diferentes productos o procesos para lograr el liderazgo en un sector.

La contabilidad administrativa se orienta hacia el futuro ya que el ejecutivo debe hacer una planeación dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el porvenir; esta no esta regulada por principios de contabilidad porque la información que se genera con fines externos tiene que ser producida segun determinados principios o reglas.

La contabilidad administrativa es un sistema de información opcional ya que no existe ninguna regla de obligatoriedad, ejemplo claro solo un pequeño porcentaje de empresas mexicanas se dan a la tarea de diseñar un sistema interno de información para la toma de decisiones; Esta otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios que son aproximaciones que se efectúan para predecir el futuro de la empresa.

Por último la contabilidad administrativa hace hincapie en las areas de la empresa como celulas o centros de información para tomar decisiones sobre las partes que la componen permitiendo un proceso de mejoramiento continuo a travez de un análisis de las diferentes actividades y procesos que se efectúan en las diferentes areas y asi incrementar la competitividad.

Como sistema de información recurre a disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, finanzas, etc, para aportar soluciones a los problemas de la organización.

Igualmente que la contabilidad financiera se encuentra regida por el sistema contable de información y exige responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores realizando su tarea por áreas o segmentos.



## *EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION.*

La actividad de la planeación a cobrado vital importancia debido a la globalización, desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas el desarrollo profesional y la disponibilidad de información que posee actualmente las empresas.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones, definiendo como planeación el diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que haya sido definido.

La planeación que resive ayuda de la contabilidad administrativa es basicamente la operativa diseñando acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, sin embargo el costeo por actividades brinda una gran ayuda para el proceso de planeación estratégica y determinar la estrategia competitiva a la cual debe orientarse la empresa.

El presupuesto puede ser definido como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración cuyo fin es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto periodo. Es un instrumento que apoya la planeación desde el punto de vista informativo y aunque la ayuda de la contabilidad administrativa en la planeación a corto plazo o táctica es más notable, la información generada por la contabilidad para la planeación a largo plazo o estratégica.

### **2.3 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

Con el objeto de llevar la administración por excepciones y conocer y responsabilizar al personal respecto a sus niveles y áreas y de esa manera tengan mayor conciencia de lo que desarrollan y ejercen, da lugar a la administración por áreas de responsabilidad teniendo éxito en el control, abatimiento de gastos y la superación de actividades en forma racional.

La participación directa en la fijación de los objetivos del puesto es una motivación para el personal y esto es primordial de lo que se busca en el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad para que la gente participe en la elaboración de dicho presupuesto.

La contabilidad por áreas de responsabilidad es una herramienta de la administración que tiene el fin de proporcionar información veraz y amplia de las operaciones realizadas; resultando ser de gran ayuda para la administración, condición económica, financiera y futurista, el sentido de la información que proporciona busca identificar ingresos y costos con los niveles y áreas funcionales en que se divide una entidad para realizar sus operaciones, medir la actuación de los funcionarios responsables de dichas divisiones.

Esta modalidad auxilia al control interno que pretende identificar quien incurre en el gasto y porque, rompiendo con la tradición y acumular los costos en un departamento y luego en un producto reconociendo los méritos por ingresos o ahorros de los individuos, o en caso contrario las fallas personales, para tomar medidas de corrección.

## 2.4 CARACTERISTICAS

Dentro de la contabilidad por areas de responsabilidad se han hecho las siguientes cosas:

1. Determinar los objetivos departamentales a corto y largo plazo.
2. Estudio de necesidades funcionales de la entidad y dividir las para satisfacerlas.
3. Fijar jerarquias.
4. Designar responsabilidades.
5. Definir obligaciones.

Tuvo sus primeros avances en los Estados Unidos en 1946 y en México constituye una practica adoptada por el 5% de todas las empresas.

## *PASOS PARA IMPLANTAR UNA CONTABILIDAD POR AREAS*

1. Elaborar un organigrama por areas de responsabilidad, depurando con realismo y modernidad la grafica tradicional de la organización: definiendo las responsabilidades de cada area asignandole un número de identificación y una cabeza responsable estableciendo niveles de autoridad ejemplo:

- a) Nivel de gerencias.
- b) Nivel jefe de departamento (subgerencias).
- c) Departamentos varios.
- d) Secciones, unidades u oficinas varias.

2. Constituir una piramide presupuestal es decir formular presupuestos por cada area interviniendo los responsables respectivos de acuerdo a los renglones de costos y gastos que los mismos pueden controlar.

3. Establecer los controles por areas de responsabilidad para que sean auxiliares en el que se muestre tanto el gasto real como el gasto presupuestado, y la variación en periodos mensuales y acumulados por cuentas de aplicación y por areas de responsabilidad.

4. Diseñar los documentos alternativos basicos que son:

- a) Determinar las variaciones.
- b) Estado de resultados presupuestado.

5. Instituir verdaderos incentivos de trabajo, substituir la obligación por la motivación en la ejecución de las labores, aprovechamiento óptimo de la contabilidad por areas de la responsabilidad.

**CAPÍTULO 3**  
***CONTROL PRESUPUESTAL***



### 3.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Para la economía industrial es: La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y operaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Para la administración como herramienta es: La estimación programada de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, la palabra presupuesto es el participio irregular de presuponer.

Se integra de dos raíces latinas: PRE que significa antes de, o delante de y SUPUESTO (del latín *fictus* que es igual a hecho, formado).

Planes en terminos numéricos para determinado periodo futuro o presentaciones anticipadas de los resultados que se esperan en terminos financieros y no financieros para ver si se cuentan con los recursos o si se tienen que obtener y aplicar de la manera más eficiente.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en terminos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

### *ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO*

- Es un plan: Significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.

- Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, es decir, un plan visto como un todo pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global.
- Coordinador: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si los planes no son coordinados, el presupuesto no puede ser igual a la suma de las partes, lo cual crea confusión y error.
- En términos Financieros: Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirán problemas en su análisis.
- Operaciones: Uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como de los gastos que se van a producir; esta información debe elaborarse lo más detallada posible.

- Recursos: La empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación lo cual se logra, básicamente, con la planeación financiera.
- Dentro de un periodo futuro determinado: Un presupuesto siempre tiene que estar en función de un cierto periodo.

### 3.2 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Los objetivos del presupuesto son de previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control, es decir comprende todas las etapas del proceso administrativo.

En la Previsión se prepara de antemano lo conveniente para atender las necesidades presumibles y su objetivo es tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución del presupuesto.

En la Planeación es el camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de los cuales se establecen los objetivos de la empresa, y la organización necesaria para alcanzarlos. Y su objetivo es la planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

En la Organización es la estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Al establecerse los objetivos generales podran precisarse, que indicarán las características de las unidades como: ventas, producción, compras, finanzas personal, etc. de acuerdo con las necesidades específicas; este agrupamiento de actividades equivale a establecer divisiones y departamentos que dan lugar a elaborar presupuestos con departamentos funcionales. Por lo tanto el objetivo del presupuesto es que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad.

De Coordinación se refiere al desarrollo, mantenimiento, y consecución armoniosa de las actividades de la entidad para evitar desequilibrio, entre las diferentes secciones que integran su organización. Para esto es necesario basarse o auxiliarse de los presupuestos de cada departamento para crear una cadena de dependencia entre ellas. Siendo el objetivo la compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para cumplir con los objetivos de la entidad.

De Dirección es la función ejecutiva para guiar y conducir, e inspeccionar, o supervisar a los subordinados de acuerdo con lo planeado. Su objetivo es ayudar en la políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, siendo el auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

De Control es la acción por medio de la cual, se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo. Se establece al hacer la comparación entre el presupuesto y los resultados obtenidos, para determinar las variaciones o desviaciones ocurridas, se analizaran con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes o estimular los tinos resultados. Su objetivo es la comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos.



### 3.3 PRINCIPIOS PRESUPUESTALES

Perdomo Moreno menciona 14 principios, los cuales son:

- 1) **Principios de los Objetivos.-** Los objetivos establecidos por la empresa esta implícitos en el presupuesto, ya que es un instrumento para alcanzarlos.
- 2) **Principio de la Objetividad.-** Todas las estimaciones, modificaciones numéricas y las condiciones en que se realizara el presupuesto deben ser lo mas objetivos posibles, lo cual representa que deben evitar especulaciones, calculos de tipo arbitrario y esperanzas en bases no firmes. El presupuesto debe manejar información lo más realista posible.
- 3) **Principio de la Confianza.-** Se le debe tener confianza al presupuesto y que todos los integrantes de la entidad deben considerar que a travez del presupuesto se lograrán los objetivos fijados.

**4) Principios de la Organización.-** La entidad debe tener un alto nivel de eficiencia para poder aplicar el presupuesto, es decir, requiere tener los siguientes requisitos:

- Haya una coordinación de actividades.
- La delegación de autoridad sea de manera conjunta con la responsabilidad respectiva.
- La comunicación tanto ascendente, descendente como lateral sea la adecuada en toda la organización.
- Metodos adecuados de trabajo e instructivos de labores para todos los puestos.

**5) Principio del Reconocimiento.-** Se refiere que todas aquellas personas que lograrón alcanzar o superar los objetivos fijados en el presupuesto, se le reconozca por los resultados logrados.

**6) Principio de la Participación.-** Todas las personas que integran la organización deben participar, lo cual señala que los trabajadores deben intervenir en la elaboración y el cumplimiento del presupuesto.

**7) Principio de la Oportunidad.-** Para que exista eficiencia en los presupuestos se requiere que estén terminados antes de que empiecen el periodo presupuestado, es decir sean oportunos. Se relaciona también en cuanto a la presentación de informes y reportes presupuestales en el momento en que se requieran cuando se puedan tomar decisiones correctivas en las fechas específicas.

**8) Principio de la Flexibilidad.-** Se relaciona con respecto a que en los presupuestos se tenga la oportunidad de considerar los cambios o modificaciones que sucedan mediante el transcurso del periodo presupuestal.

**9) Principio de la Contabilidad.-** Es importante para que un presupuesto sea eficiente, que la contabilidad general tenga fines comunes con el presupuesto, es decir, la estructura contable debe estar vinculada de manera estrecha con la técnica presupuestal, con el propósito de que en ambos se cumplan con los objetivos establecidos.

**10) Principio de la Excepción.-** El personal del alto nivel ejecutivo debe estar dedicado a solucionar solamente aquellas variaciones que sean significativas.

**11) Principio de las Variaciones.-** Se refiere que a todas las variaciones o diferencias que se presenten, se analicen de manera cuidadosa para poder determinar las causas que las originarán. Ya conocidas dichas razones, es conveniente tomar las medidas pertinentes para que en el futuro no se vuelvan a dar.

**12)Principio de la Autoridad.-** En el momento de elaborar el presupuesto, dentro de la estructura del mismo, se requiere determinar quienes tienen autoridad así como responsabilidad para tomar decisiones, es decir señalan a los responsables de cada area de la entidad.

**13)Principio de Conciencia de los Costos.-** Todas las decisiones que se tomen se relacionan o influyen en los costos, tales como la adquisición de maquinaria, contratación de personal, etc.

**14)Principio de Normas.-** Señala que una norma aceptada hace que los subordinados actuen dentro de los límites que marca esta norma, sin que se requiera la supervisión de los superiores. Los presupuestos son las normas para la realización de las operaciones de la empresa.

### 3.3 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

*LOS TIPOS DE PRESUPUESTOS SON:*

**· POR EL TIPO DE EMPRESA-**

a) **públicos.**-son aquellos que realizan los gobiernos, estados, y las empresas descentralizadas para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b) **privadas.**-son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

**· POR SU CONTENIDO-**

a) **principales.**-estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares, en todos los presupuestos de la entidad.

b) **auxiliares.**-aquellos que muestran en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integra la organización de la compañía.

***·POR SU FORMA-***

a) **flexibles.**-Consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctaciones propias, logicas, o necesarias.

b) **fijos.**-Son los presupuestos que permanecen invariables, durante la vigencia del periodo presupuestario o en el curso de varios, la razonable exactitud con que se formulo obliga a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

***· POR SU DURACION-***

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mas tiempo correspondera una menor precisión y análisis.

a) **cortos.**- los que abarcan un año o menos.

b) **largos.**- los que se formulan para más de un año.

***·POR LA TECNICA DE VALUACION-***

a) **estimados.**-se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas son determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad mas o menos razonable, de que efectivamente suceda lo que ha planeado.

b) **estándar.**-son formulados sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencias de las anteriores representan los resultados que se deben obtener.

***·POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS-***

a) **de posición financiera.**-muestra la posición estática que tendria la empresa en el futuro en caso de que se cumpliera las predicciones y se presenta por medio del balance general presupuestado.

b) **de resultados.**-muestra las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un periodo futuro.

c) **de costos.**-toma como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan a un futuro las erogaciones que se hayan de efectuar por costo total o cualquiera de sus partes.



***·POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE-***

a) **de promoción.**-se presenta en forma de proyecto financiero y de expansión para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que se efectuaran en el periodo presupuestal.

b) **de aplicación.**-por lo general se elaboran para la solicitud de créditos.son pronosticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta o habra de contar la empresa según lo proyectado.

c) **de fusión.**-se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.

***·POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD-***

a) **por programas.**-este presupuesto es preparado normalmente por dependencia gubernamentales, descentralizadas, patronatos, etc, y sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.

**b) base cero.**-se realiza sin tomar en consideración las experiencias sabidas, es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias y actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles.

#### ***·DE TRABAJO-***

- a) **presupuestos parciales.**-se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento.
- b) **presupuestos previos.**-los que constituyen la base anterior en la elaboración de la base definitiva sujetos a la aprobación.
- c) **presupuesto definitivo.**-es el que se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera.
- d) **presupuesto maestro.**-con este presupuesto se ahorra, tiempo, dinero y esfuerzo ya que solo se hace o ajustan los que tengan variación sustancial pero debe ser revisados continuamente.

### **3.4 DEPARTAMENTO Y COMITE DE PRESUPUESTOS**

Para la aplicación del presupuesto de la compañía se presenta en preparación de dicho presupuesto basicamente en dos modalidades:

1. Director de Presupuestos.
2. Comite de Presupuestos.

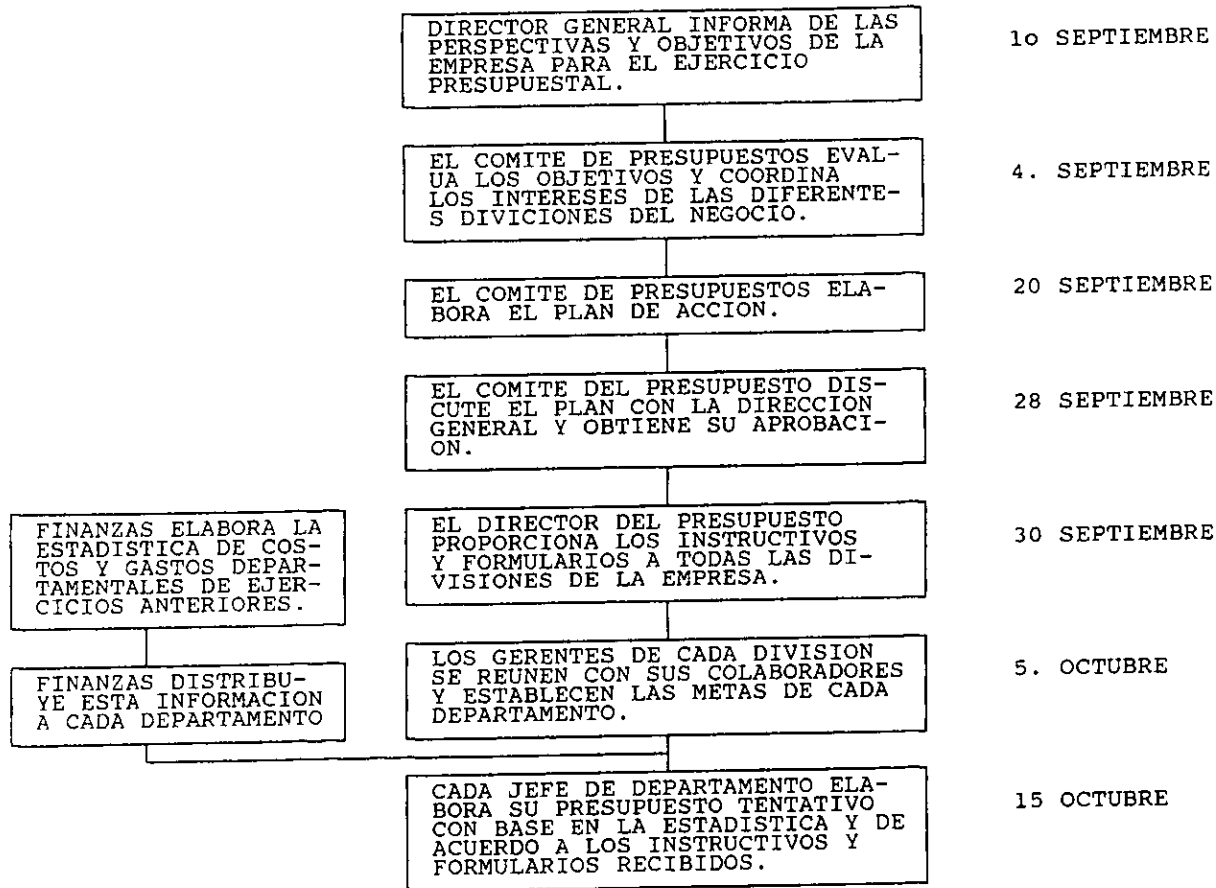
Cuyas características se traducen en centralización y ahorro de esfuerzo, uniformidad en las instrucciones asi como mejor coordinación del plan aprobado.

Dentro de sus funciones específicas comprenden las supervisión del procedimiento presupuestal; el control y la operación del mismo dividiendo dichas actividades en los siguientes puntos:

1. Estudiar el programa financiero y formular el manual de instrucciones para integrar el presupuesto.

2. Vigilar la formulación de los presupuestos en función de responsabilidades individuales.
  
3. Promover la colaboración espontánea de todos los empleados es decir motivar y ver que se motiven.
  
4. Diseñar las formas para el control de los presupuestos y elaborar el modelo de los informes de responsabilidad.
  
5. Preparar el calendario de actividades presupuestal.
  
6. Presentar el presupuesto a la dirección para su aprobación.
  
7. Emitir el presupuesto aprobado distribuyendolo a cada responsable.
  
8. Formular las proyecciones y las cédulas de los estados presupuestados necesarios.

9. Preparar los estados financieros ajustados con las variaciones recibidas.
  
10. Analizar los informes de responsabilidad contactando con los jefes de cada área para preparar los comentarios a las desviaciones importantes.
  
11. Ser portavoz muy especialmente del sentir de los responsables tanto en el logro de los objetivos como en los ahorros, así como el buen funcionamiento de la mecánica presupuestal.



EL GERENTE DE DIVISION APRUEBA LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES DE SE AREA.

10 OCTUBRE

LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES DE CADA DIVISION SE ENVIAN AL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

15 OCTUBRE

EL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO ENSAMBLA Y SUMARIZA LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES Y OBTIENE EL PRESUPUESTO TENTATIVO.

20 OCTUBRE

EL PRESUPUESTO TENTATIVO SE PRESENTA AL COMITE DE PRESUPUESTOS PARA SU DISCUSION Y APROBACION.

3 NOVIEMBRE

EL PRESUPUESTO TENTATIVO SE PRESENTA AL DIRECTOR GRAL. PARA SU APROBACION.

6 NOVIEMBRE

CORRECCIONES AL PRESUPUESTO SI LAS HAY

15 NOVIEMBRE

EL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO EMITE EL PRESUPUESTO OFICIAL Y LOS DISTRIBUYE A LOS GERENTES DE DIVISION.

10 DICIEMBRE

15  
DICIEMBRE

CADA GERENTE DE DIVISION A SU VEZ DISTRIBUYE EL PRESUPUESTO A SUS JEFES DE DEPARTAMENTO

10  
ENERO

SE INICIA EL PROCESO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

ESTA TESIS NO DEBE  
CAER DE LA BIBLIOTECA

### 3.6 PASOS PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO

1. Análisis de los recursos disponibles.
2. Estimación de los sucesos del medio.
3. Definición y determinación de los objetivos generales.
4. Desarrollo de la estrategia.
5. Determinación de planes específicos y metas a lograr para cada departamento.
6. Revisión a nivel empresarial y aprobación inicial.
7. Ajuste para la consolidación del presupuesto anual.
8. Preparación del presupuesto.
9. Presentación general del presupuesto considerando ajustes.
10. Presentación al consejo de administración.
11. Revisión y aprobación en la asignación de recursos por el consejo de administración.
12. Publicación y hacer del conocimiento de los departamentos involucrados como quedo la asignación final de recursos.



### **3.7 PROCESO DE ELABORACION DE PRESUPUESTOS**

De acuerdo a la contabilidad financiera el producto final del presupuesto son los estados financieros que ella genera (estados financieros presupuestados). Se recomienda que se haga por areas de responsabilidad ya que coincide con el organigrama de la empresa teniéndose las cuentas y subcuentas apropiadas para el buen control presupuestal; utilizando un catálogo de cuentas uniforme que tenga las mismas subcuentas de los gastos operativos para poder consolidar la información y tener el conocimiento exacto de los gastos totales de la empresa.

#### **1. ELECCION DE LOS PERIODOS**

El periodo conveniente para un presupuesto es un año aunque algunas empresas lo hacen semestral o trimestral y al termino de cada periodo se revisan, analizan los comportamientos contra lo planeado para realizar los ajustes necesarios.

El presupuesto se puede dividir por partes ya que el mes constituye el periodo básico para comparar lo real y lo presupuestado de igual manera se puede hacer trimestral o semestral, según se considere oportuno. Cuando dentro del periodo presupuestal ocurran cambios significativos como la inflación, el costo del dinero, sueldo y salarios, tipo de cambio, etc, deben ser considerados para el análisis de control.

## 2. ORGANIZACION PARA LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Un comité de presupuestos puede vigilar la preparación de esta indispensable herramienta; fijar las pautas generales que la organización debe seguir y coordinar los presupuestos que por separado preparen las diversas unidades de la organización, resolviendo que surjan para poder someter el presupuesto final a consideración del director general y del consejo.

Las instrucciones deben ser transmitidas a través de vías de mando ordinarias y el presupuesto debe devolverse para su revisión y aprobación. Lo más importante es que las decisiones del presupuesto deben ser elaboradas en línea y la planeación final por el director.

Las funciones principales del director de presupuestos consisten en informar sobre la mecánica de la preparación a través de medios computacionales y de telecomunicaciones, o como llevar las formas o cédulas; proporcionar los supuestos macro y micro económicos; proporcionar datos del ejercicio o ejercicios anteriores; hacer los cálculos necesarios para traducir las decisiones que tome la línea; y reunir las cifras del presupuesto así como de vigilar que cada una de las partes entregue a tiempo sus propuestas.

El comité debe dedicarse a la elaboración del instrumento y solicitar formalmente a los integrantes de la organización que presenten sus objetivos y expectativas. La coordinación de todas las áreas es indispensable para lograr la eficiencia, requiriendo fijar fechas límites en que la información de cada departamento debe estar a disposición de dicho comité.

### 3. EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS

La tarea de elaborar presupuestos es de todos, desde los obreros hasta la alta gerencia por eso se hace necesario formular manuales específicos de las actividades que deberán desarrollarse.

### 4. CONTROL DEL PRESUPUESTO

Debe ser desarrollada por el comité de presupuesto para localizar y resolver situaciones perjudiciales evitando que genere mayores problemas. Este control se realiza partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, comparar para determinar las variaciones que deben ser estudiadas y analizadas. Se procede a realizar los ajustes necesarios para eliminar la deficiencia y modificar el presupuesto si fuese necesario.

## 5. MANUAL DEL PRESUPUESTO

Es necesario que se elaboren por escrito las políticas, los métodos y procedimientos que regiran el presupuesto mediante la elaboración de un manual del presupuesto adecuado. Dicho manual debe contener los siguientes requisitos:

- a)* Los objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada una área de responsabilidad presupuestal.
  
- b)* El periodo que incluya el presupuesto como la periodicidad con que se generarán los informes de actuación.
  
- c)* Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.

d) Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas que configuran al presupuesto.

### **3.8 DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTRO.**

Este presupuesto debe ser elaborado a precios constantes, es decir, llevar todos los pesos al mismo poder de compra, para que este se pueda desarrollar.

En la elaboración del presupuesto de operación se inicia con el pronóstico de ventas hasta llegar a la planificación de las utilidades.

#### **1) PRESUPUESTO DE VENTAS**

En éste se determina el comportamiento de la demanda, conociendo que se espera que haya el mercado, ya que en la mayoría de las empresas la demanda es menor que la capacidad instalada para producir.

Para desarrollar el presupuesto de ventas, es recomendable la siguiente secuencia:

A) Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollaran para lograrlo.

B) Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.

C.) Basandose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y el juicio profesional de los ejecutivos de ventas. Elaborar el presupuesto de estas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, para que se facilite su ejecución.

## 2) PRESUPUESTO DE PRODUCCION

El plan de producción es importante ya que de él depende todo el plan de requerimientos con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

Al determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que vende la organización, hay que considerar, las siguientes variables:

- Ventas presupuestadas de cada línea.
- Inventarios finales deseado para cada tipo de línea.
- Inventarios iniciales con que cuenta cada línea.

Al saber las necesidades de inventarios al principio y al final del periodo productivo, sin embargo de dicho periodo hay que determinar cual es la política deseada por cada empresa, con respecto a la producción:



Las políticas mas comunes son:

- Producción estable e inventario variable.
- Producción variable e inventario estable.
- Combinación de las dos anteriores.

*Producción estable e inventario variable.*- Los costos de producción tienden a ser menores; mejora la moral de los empleados al no existir una rotación acelerada, no se requiere de marchas forzadas en los meses pico de demanda.

*Producción variable e inventario variable.*- Esta implica estar parando y haciendo arrancar la maquinaria, lo cual resulta costoso; comparado con el beneficio de tener un inventario estable. Se puede lograr una producción flexible, ajustada a los ciclos de ventas, y niveles de inventarios pero tratando de mantener hasta donde sea posible la producción sujeta a las menores variaciones.

### **3) PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIA PRIMA Y DE COMPRAS**

Al elaborar el presupuesto de producción, se necesitara elaborar el presupuesto de otros insumos. Las cantidades deben estar en función del estándar que se haya determinado para cada producto y la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez el tiempo en que se requerirá:

El presupuesto de materia prima que se debe de expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va adquirir que constituye el costo del material presupuestado.

Sus Beneficios son:

- Indica las necesidades de materia prima para determinado periodo presupuestal, para evitar cuellos de botella en la producción por falta de abastecimiento.

- Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
- Determinar niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.
- Ejerce el control administrativo sobre la eficiencia con que se maneja la materia prima.

El gerente de compras es el responsable del presupuesto de su área, con el presupuesto de requerimientos de materia prima preparado anteriormente junto con las políticas de inventario que se establezcan para cada materia prima, y de esa manera se determinara, el numero de unidades y el tiempo en que se habran de llevarse a cabo las compras y el costo en que se incurrira al realizar dichas operaciones, que sera la cantidad de materia prima que se comprará por el precio estándar al que se planea adquirir.

#### **4) PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**

Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos y como actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

Este presupuesto debe permitir la determinación estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa y la calidad de la mano de obra que se requiere para detectar si se necesitan mas recursos humanos o si los actuales son suficientes; para poder hacer nuevas planeaciones de contrataciones, determinando el número y las características de las mismas.

## 5) PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION.

Debe elaborarse con la participación de los centros de responsabilidad del area productiva que efectue cualquier gasto productivo indirecto. Se debe detectar el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos para que se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado y los gastos de fabricación fijos se planeen de un tramo determinado de capacidad independientemente del volumen de producción presupuestado.

Para la elaboración del presupuesto debe calcularse la tasa de aplicación tanto de la parte variable, como fija; para que se pueda desarrollar dentro del contexto flexible, que consiste en presupuestar según diferentes niveles de actividad tanto los ingresos como los gastos adquiriendo una gran importancia como herramienta de control.

Se elabora con la participación de todas las áreas productivas que tienen gastos indirectos, basándose en la calidad, precio ya sea por departamento o línea de producto.

Los gastos de fabricación son: Erogaciones que no son identificables directamente con los productos; originados por departamentos que le dan servicio a producción.

Desde que se elabora el presupuesto de gastos indirectos o de fabricación se deben identificar los costos con las diferentes actividades, con el producto, servicio, método mediante el cual se podrán eliminar productos.

## 6) PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

Tiene como objeto planear los gastos que incurran en las funciones de distribución y administración de la empresa, para llevar a cabo sus actividades.

Los gastos de administración y de venta también se separan por variables y fijos para poder crear un presupuesto flexible utilizando el costo con base en actividades.

Para la elaboración del presupuesto de gastos de operación se requiere de tener: Las consecuencias del presupuesto de ventas y producción, emplear recursos como la contabilidad por áreas de responsabilidad, separar los gastos indirectos, directos, variables y fijos del periodo así como la capacidad instalada, régimen fiscal y legal al cual está sujeta la empresa, contratos de trabajos comisión, regalías, etc, las políticas que se establecen en el manual de presupuestos con respecto a las compensaciones del personal, depreciación, amortización, pensiones y por último un análisis por concepto de gasto y periodo.

## ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Es el estado financiero que presenta las ventas, costo de lo vendido, distribución, la utilidad o pérdida neta, además el camino para producirla en un periodo futuro.

A través de este documento se analiza la utilidad o pérdida neta de un periodo futuro.

En este estado se concentra los resultados de los presupuestos anteriormente mencionados y sus características son:

1. Es una síntesis de los resultados que se esperan obtener. Integra los diferentes presupuestos de ingresos y gastos para evaluar la operación de la empresa.



2. Se realiza una mejor evaluación de los resultados, ya que se puede presentar la información por periodos mensuales, trimestrales o semestrales.
  
3. Se puede dividir la información por líneas de productos o por zonas.

El contenido de dicho estado es el siguiente:

1. Encabezado.- Abarca los siguientes datos: nombre de la empresa, denominación como estado de resultados presupuestado, proyectado o proforma y la fecha a la que abarca dicho documento (fecha futura).
  
2. Cuerpo.- Los aspectos que lo integran son:
  - Ventas totales.- Son el monto de las ventas que la empresa espera vender en ese periodo.
  
  - Costo de lo vendido.- Es el costo de los productos que se estiman vender.

- Gastos de venta y administración.- Son las erogaciones realizadas en cuanto a aspectos de distribución y administración.
  
  - Gastos financieros.- Son los que se generan en caso de que la empresa solicite un financiamiento o de deudas que se tienen actualmente, erogaciones que tienen este nombre.
  
  - Provisiones de impuestos y participación de utilidades de los trabajadores
  
  - Utilidad o pérdida neta, según sea el caso.
3. Pie o calce.- Los datos que comprende son: nombre y firma del contador, contralor o auditor.

## *PRESUPUESTO FINANCIERO*

La esencia del presupuesto financiero es generada por el presupuesto de operación. Es una herramienta para traducir, en términos monetarios el diseño de acciones que habrán de realizarse de acuerdo a la última planeación estratégica, presenta el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado.

## *PRESUPUESTO DE EFECTIVO*

Es multifacético, tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa, para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde alcanzar su máximo valor. Es desarrollado por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

Se podría definir como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnóstica los faltantes o sobrantes y la recuperación -obtención de los faltantes. Es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que permite la administración de la liquidez y evitar problemas que puedan llevar a la empresa a la quiebra, por ende es de vital importancia conocer el comportamiento de los flujos de efectivo.

#### OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

- A) Diagnósticas cual sera el comportamiento del flujo de efectivo a través del periodo.
  
- B) Detectar en qué periodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuanto ascenderán.
  
- C) Determinar si las políticas de cobro y pago son las óptimas.

D) Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.

E) Determinar si los proyectos de inversión son rentables.

*PRESUPUESTO DE INVERSIONES O ADICIONES DE NO CIRCULANTES.*

Al hacer la planeación a largo plazo se determinan estrategias sobre nuevas inversiones de activos fijos, adquisiciones de nuevos negocios y se deben tomar en cuenta en el presupuesto financiero ya que implican desembolsos de efectivo o bien obtención de fondos ajenos. Lo más importante es que al estado de situación financiera sera presupuestado por nuevas adquisiciones.

*BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
PRESUPUESTADO.*

Toda la planeación financiera está encaminada a lograr la situación conveniente para la empresa y deben estar plasmado en los estados financieros presupuestados, de ahí la importancia de la proyección de éstos, ya que son el marco de referencia de toda la organización.

A continuación te diremos como se presentan dichos estados financieros presupuestados:

I Activos Circulantes

- EFECTIVO.- El presupuesto de efectivo da una cantidad como sueldo final.
- CLIENTES.- Cuentas x cobrar iniciales, más las ventas a crédito del periodo presupuestal -costos efectuados durante el mismo periodo.

- INVENTARIOS.- El saldo se obtiene del presupuesto de inventarios en donde interviene al saldo de materia prima y artículos terminados.
- INVERSIONES TEMPORALES.- El saldo depende de la existencia o no de aumentos o disminuciones, sumándolos o restandolos respectivamente, al saldo que había al comienzo del período presupuestal.

## II ACTIVOS NO CIRCULANTES

- Según el activo de que se trate, al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente por las nuevas adquisiciones y se les restan las ventas correspondientes a dicho activo. El mismo procedimiento se debe para la depreciación acumulada de dicho activo.

### III PASIVOS A CORTO PLAZO

- **PROVEEDORES.-** Se determina de la siguiente forma, al saldo inicial de proveedores se le suma el total de compras, efectuadas durante el periodo presupuestal y a este resultado se le restan los pagos efectuados durante dicho periodo o mediante la rotación esperada.
- **OTROS PASIVOS CIRCULANTES.-** Según las condiciones que se establezcan para cada uno de ellos (impuesto sobre la renta por pagar, documentos por pagar, etc.).

### IV PASIVOS A LARGO PLAZO

- En relación con los demás pasivos a la cantidad inicial se le suma, si se produjeron nuevos pasivos, o se le resta, si se pagaran ya sea el total o parte de ellos.



## V CAPITAL CONTABLE

- CAPITAL APORTADO.- Esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo aportes de los accionistas o retiros.
- CAPITAL GANADO.- Al saldo inicial se le aumentan las utilidades del periodo presupuestal, las cuales se obtienen del estado de resultado presupuestado y si hay pérdidas se restan al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo si se decretan dividendos.

### 3.9 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

#### *VENTAJAS*

Las ventajas que se mencionan a continuación ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas:

1. Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
2. Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Cuando existe la motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
4. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.

5. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
6. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
7. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
8. Facilita el control administrativo.
9. Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
10. Ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

## *LIMITACIONES*

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución:

1. Está basado en estimaciones: esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con que se cuenta. La correlación y regresión estadística, que se analizaron, ayudan a eliminar, en parte, esta limitación.
2. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan, lo que significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera perdería su sentido.

3. Su ejecución no es automática: ya que es necesario que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.
  
4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración: uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para competir con ella.
  
5. Toma tiempo y cuesta prepararlos.
  
6. No se deben esperar resultados demasiado pronto.

### 3.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

#### **OBJETIVOS**

- A) Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existiendo utilidad ni pérdida.
  
- B) Por medio de él se puede medir la eficiencia de operación, e igualmente *controlar la consumación de cifras predeterminadas*, mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de Administración de la empresa.
  
- C) Es de gran importancia en el análisis, la planeación, y el control de los estados del negocio.

## ***FACTORES DETERMINANTES***

Los objetivos enumerados están relacionados en forma directa con una serie de factores, que son determinantes en el Punto de equilibrio, contándose entre los principales los que se citan a continuación:

### **A) EL VOLUMEN DE PRODUCCION**

Su influencia es directa en la determinación del punto de equilibrio, pues independientemente de la capacidad de funcionamiento que tenga la Compañía, misma que puede ser de un 70%, 80%, 90%, etc., los gastos fijos no se modifican, por lo que el negocio se ve obligado a realizar ciertos estudios tendientes a precisar políticas para su ocurrencia y así tener un control sobre ellos. Como es sabido, a mayor volúmen de producción, menor costo unitario, por la absorción de los gastos indirectos fijos.

## **B) EL TIEMPO**

Es otro factor que puede hacer variar el punto de equilibrio, ya que éste se puede obtener semanal, mensual, trimestral, etc., con la ventaja de poder dar la solución con mayor oportunidad a cualquier problema que se presente, en los tiempos cortos.

## **C) LOS ARTICULOS INDIVIDUALES Y LAS LINEAS DE PRODUCCION**

Los dirigentes de la empresa pueden considerar "X" o "Z" artículos, que sean los que les reporten beneficios, guiándolos a incrementar o suspender la elaboración de los malos, para no caer en producciones infructuosas.



## **D) LOS DATOS REALES Y PRESUPUESTADOS**

Cuando el punto de equilibrio ha sido obtenido con datos presupuestados, se deben elaborar estados comparativos entre éstos y los datos reales, resultando las variaciones o desviaciones, que deberán someterse a un estudio para determinar el porqué, ya que mediante ellos se podrá hacer la corrección o respaldo respectivo.

El punto de equilibrio obtenido por medio de un presupuesto, constituye una norma a la que se deberán sujetar los dirigentes de la organización, pues representa, una medida de control para evitar, entre otras cosas, posibles pérdidas.

## *CONCEPTO*

Es una técnica que sirve para poder determinar el nivel mínimo de ventas o ingresos en una empresa, donde no tiene ni pérdidas o utilidades, sirve como apoyo esencial de la planeación, pero también de control. Por medio de dicha técnica ayuda a tomar mejores decisiones.

Algunos conceptos de punto de equilibrio son:

"Es el vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual, no existen utilidades ni pérdidas para una entidad; es decir, que los ingresos son iguales a los gastos."

"El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio: en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planear, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades".

"Es el punto en el que Total ingreso por ventas = total costos variables + total costos fijos y por consiguiente no existe ganancia".

Se puede concluir que el punto de equilibrio es el nivel de ventas o ingresos de una empresa, el cual es igual a la suma de costos y gastos (tanto fijos como variables), en el que la empresa no tiene pérdidas o ganancias.

### ***PROCESO DE ELABORACION***

Para poder realizar esta técnica, se deben separar los costos y gastos erogados en variables y fijos, los cuales son:

**COSTOS VARIABLES.-** Son aquellos que varían en proporción directa con respecto al volumen de producción; es decir, si el volumen de producción aumenta, en el porcentaje en que se haya incrementado, también aumentan en dicho porcentaje dichos costos y si por el contrario disminuyen la producción, sucede lo mismo con los costos variables, se reducen.

**COSTOS FIJOS.-** Permanecen constantes, independientemente del volúmen de la producción de la empresa.

Existen costos fijos y variables tanto en el costo de la producción como en los gastos de distribución. También existen costos semivARIABLES, los cuales, como su nombre lo indica, tienen tanto partes variables como fijas.

Para poder aplicar la técnica de punto de equilibrio se tiene que hacer la separación y para ello existen métodos, algunos de los cuales son:

**1.-METODO DE MAXIMOS Y MINIMOS.-** Se proyecta el costo total semivariable al nivel mayor y al nivel menor, posteriormente se obtienen las diferencias y la cuota variable, con la utilización de la fórmula de la línea recta se conoce la parte fija variable. Los pasos son:

- A) Se seleccionan los niveles máximos y mínimos y se obtienen las diferencias.
- B) Determinación de la cuota variable de producción.

C) Los costos fijos se conocen aplicando la fórmula de la línea recta, que puede hacerse indistintamente con el nivel mayor o menor. La ecuación es:  $y = a + bx$ , donde los costos fijos están representados por "a", "b" es la cuota variable de producción y  $bx$  son los costos variables.

D) Conocidos los valores de "b" y "a" se efectúa la integración del costo semivariable.

**2.-METODO DE MINIMOS CUADRADOS.-** Es más exacto que el anterior y es más complicado, pero da resultados más concisos cuando se aplica a datos históricos para el cálculo del comportamiento del costo semivariable.

El punto de equilibrio se calcula con las siguientes fórmulas:

En monto de dinero:

$$P E = \text{Costos fijos} / \% \text{ de contribución marginal.}$$

P E = Punto de equilibrio

$\% \text{ de contribución marginal} = \text{contribución marginal (es el resultado de ventas menos costos variables)} / \text{ventas.}$

En unidades:

$$P E = \text{Costos fijos} / \text{PVU} - \text{CVU}$$

PVU = Precio de venta por unidad

CVU = Costo variable por unidad

Asimismo, se puede presentar gráficamente, lo que permite visualizar mejor los resultados de los cálculos obtenidos y es de gran utilidad para el contador cuando es requerido para hacer la presentación de este análisis. En el eje horizontal se presenta las ventas en unidades y en el vertical en términos monetarios.

También pueden manejarse para una mejor planeación, hacer modificaciones tanto en los costos variables como en las ventas o disminuir o aumentar los ingresos o determinar la utilidad deseada, en general, se pueden modificar las variables en los que se presentan diferentes resultados y poder elegir la mejor opción.

Para calcular el número de unidades a vender planeando tener una específica utilidad se utiliza la siguiente fórmula:

Unidades por vender =  $\frac{\text{Costos fijos} + \text{Utilidad deseada}}{\text{Margen de contribución unitario}}$ .

donde

Margen de contribución unitario = Contribución marginal unitario / Precio de venta unitario

o también si se quiere calcular en términos monetarios

Importe de ventas = Costos fijos + Utilidad deseada / % de contribución marginal

Para completar el análisis, se hace un estado de resultados con estos rubros y su presentación es la siguiente:

1. *Encabezado.*- Abarca los siguientes datos: nombre de la empresa, denominación como estado de resultados presupuestado, proyectado o proforma y la fecha a la que abarca dicho documento (fecha futura).



2. *Cuerpo*. - Los aspectos que lo integran son:

- Ventas totales.- Son el monto de las ventas que la empresa espera vender en ese periodo.
- Costos variables.- Incluye tanto costos y gastos.
- Contribución marginal.- Es la diferencia de las ventas y los costos variables.
- Costos fijos.
- Utilidad o pérdida, según sea el caso.

3. *Pie o Calce*.- Los datos que comprende son: nombre y firma del contador, contralor o auditor.

Esta forma de presentación es muy útil para la planeación de las actividades, porque se identifican de manera directa los costos fijos y variables y se puede realizar un mejor control.

### **EJEMPLO:**

Se supone que una entidad económica, estima que tendrá una venta anual de \$ 15,000,000.00 con los gastos siguientes:

### **PRESUPUESTO TÍPICO DE GASTOS Y DE INGRESOS**

**(Resumen)**

#### *VARIABLES*

1. Materiales directos	\$ 4'300,000.00	
2. Sueldos y salarios directos	2'200,000.00	
3. Otros gastos variables	<u>500,000.00</u>	\$ 7'000,000.00

## CONSTANTES

1. Publicidad	\$ 3'600,000.00	
2. Gastos administrativos	900,000.00	
3. Intereses y seguros	600,000.00	
4. Otros gastos constantes	<u>400,000.00</u>	<u>5'500,000.00</u>
TOTAL DE GASTOS		\$ 12'500,000.00
UTILIDAD		<u>2'500,000.00</u>
TOTAL DE VENTAS		<u>\$ 15'500,000.00</u>

A continuación se vera un ejemplo de Punto de equilibrio, teniendo en mente, que se obtiene tomando los gastos variables y los constantes, en relación con los ingresos obtenidos en un ejercicio, existiendo para ello una formula, la cual se determina de la siguiente manera:

Sabiendo que:

$y$  = Total de gastos.

$a$  = Total de gastos constantes.

$b$  = Relación de los gastos variables con el ingreso.

$x$  = Total de ventas.

Sustituyendo

$$y = a + bx$$

$$y = 5'500,000.00 + (0.4667 * 15'000,000.00)$$

$$y = 5'500,000.00 + 7'000,000.00$$

$$y = 12'500,000.00$$

Si el punto de equilibrio es cuando los ingresos son iguales a los gastos entonces  $x = y$ ; sustituyendo se tiene:

$y = a + bx$ , de donde como  $x = y$ , y cambiando a "x" por "y".

$x = a + bx$ , despejando a "a", se tiene  $a = x - bx$ ; como  $x - bx = (1 - b)x$

entonces, despejando a "x", resulta la:

$$\text{FORMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO} = X = a / 1 - b$$

Sustituyendo datos del problema, se calcula:

$$x = \$ 5'500,000.00 / 1 - 0.4667$$

$$x = \$ 5'500,000.00 / 0.533$$

$$x = \$ 10'318,949.34$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

**CAPÍTULO 4**  
***CASO PRACTICO.***

#### 4.1 ANTECEDENTES

La empresa CTC (Centro Técnico de Computación). Se dedica a la impartición de cursos de computación y cuenta con cuatro sucursales en el area metropolitana.

Sus principales actividades han sido:

- 1.- La impartición de cursos en el manejo de programas administrativos.
- 2.- Cursos de Programación en diferentes lenguajes.
- 3.- Cursos de Jefatura y liderazgo.
- 4.- Desarrollo de programas.

Inicio sus labores docentes en 1995.

Sus planes de estudio estan diseñados para que consigan un empleo con mayor facilidad y rapidez ya que incluye los programas mas utilizados en las empresas. Son muy faciles de aprender ya que se imparten de manera progresiva; los egresados podran trabajar en cualquier departamento de una empresa ya que la carrera esta compuesta por materias balanceadas y complementarias.

Los cursos de computación son los que aportan el mayor volumen de ventas para la empresa. A un asi existe la venta de manuales y discos que utilizara el alumno durante el curso.

El ramo de la computación es potencialmente bueno para las ventas ya que toda la gente con el avance de la tecnología, la computación se ha convertido en un conocimiento básico para poder trabajar.



Nuestros planes de estudio se van actualizado constantemente de acuerdo a las necesidades de los clientes y los servicios que esta ofreciendo la competencia para encontrarnos en la vanguardia.

Nuestra empresa cuenta con instructores profesionales con experiencia y amplio conocimiento de las materias ya que estos son recapitados mensualmente. Nos dedicamos únicamente a la computación ya que la especialización da calidad, profundidad de conocimiento y nivel académico. Además de que contamos con bolsa de trabajo interna y externa.

## *VISION*

La compañía aspira ser una de las mejores escuelas de computación a través de la especialización, calidad en el servicio, crecimiento o expansión de sucursales en el área metropolitana ya que toda la gente necesitara capacitarse en computación.

El trabajo en equipo es una herramienta básica que utilizan nuestros colaboradores dentro de la empresa para poder brindar el mejor servicio a nuestros clientes teniendo como objetivo la reventa o los referidos.

El éxito de la empresa se basara en la calidad del servicio al cliente, y su alto nivel académico que permitira que cada vez más gente conozca la escuela, pueda actualizarse y nos recomiende.

## **MISION**

La misión de la escuela se basa en:

"Hacer de nuestra empresa el mejor lugar donde estudiar y donde trabajar".

Todos los colaboradores y alumnos del C.T.C tengamos un buen empleo a través de capacitarnos y desarrollarnos integralmente dando lo mejor de nosotros siempre y esforzandonos en hacer todo con responsabilidad y calidad.

**VERDAD.-** Este es el principio más importante, la lealtad a la verdad.

**IMAGEN.-** Todos somos responsables de la imagen pública del C.T.C para que en el presente y en el futuro sea una honra pertenecer a los profesionistas y alumnos del C.T.C.

**EQUIPO.-** Todos estamos comprometidos a tener éxito, somos un equipo y si uno falla nos perjudica a todos, analizamos nuestras fuerzas y debilidades, nos comprometemos y cumplimos para triunfar individualmente y en equipo.

**MERCADO.-** Nuestro mercado meta son jóvenes de nivel socioeconómico medio bajo y nuestro servicio debe estar acorde a sus necesidades y las de la empresa; los graduados puedan obtener un buen empleo.

**ECONOMIA.-** Estos años son y seguirán siendo muy difíciles, habrá menos empleos y creemos que la única forma de salir adelante es siendo productivos y desarrollándonos integralmente.

**ENEMIGOS.-** Los enemigos que tenemos son los seudomembros, gente incompetente y los ego jefes, los tenemos que identificar, capacitar y tratar de cambiar, y si no es posible alejarlos de nosotros.

**EXITO.-** Por consecuencia, el éxito sera sorprendente y el beneficio se dara en forma natural y amable para todos.

La empresa ha estado usando como norma de negocio, su comunidad y sus asuntos personales la llamada *PRUEBA QUINTUPLE*. Reconocida como una forma eficaz de desiminar el mensaje ideal de servicio.

No proporciona respuestas sino que formula 5 preguntas simples.

### **LA PRUEBA QUINTUPLE**

De lo que se piensa, se dice, o se hace.

- 1- ¿Es la verdad?
- 2- ¿Es equitativo para todos los interesados?
- 3- ¿Creara buena voluntad y mejores amistades?
- 4- ¿Sera beneficioso para todos los interesados?
- 5- ¿Esta haciendo tu mejor esfuerzo?

## 4.2 DESARROLLO

La compañía tiene deseos de abrir mas sucursales, aproximadamente en 2 años. En 1999 se obtuvieron números de ventas muy favorables, no de acuerdo a las metas pero se pueden considerar números muy buenos; inicio el año con 1450 alumnos y termino con 1680 alumnos.

Para el 2000 esperamos mantener nuestras ventas un 6% arriba del 99; las metas no se establecieron muy altas por la problemática económica y política del país debido al proximo cambio de sexenio.

Por lo tanto se debe fortalecer nuestro mercado, la calidad del servicio y reducir los costos y gastos para mantenemos en equilibrio durante el año y de esa manera seguir en el mercado y crecer.

## ***OBJETIVOS DE VENTAS***

Las ventas están determinadas por el número de alumnos con que cuenta la escuela, además de la venta del material de apoyo.

En 1999 se observan números muy favorables. El próximo año se determinarán en base a 1999 con un crecimiento del 6%. En el mes de enero y febrero solo aumentarán un 3% y 4% respectivamente.

Para lograr los objetivos de ventas haremos las siguientes cosas:

- 1) Se capacitarán constantemente a los vendedores que atienden a nuestras sucursales, para que tengan números favorables de inscritos y como política tendrán que inscribir mínimo el 50% de la gente que va a pedir informes.
- 2) Seguiremos utilizando el volante como medio de publicidad, ya que el 80% de la gente que llega a pedir informes a nuestras sucursales son por volante y el 20% restante por medio de rotulo.

Como política por cada 1,000 volantes repartidos tendra que llegar a pedir informes de acuerdo a estadísticas de datos historicos.

3) Se recapacitara mensualmente a los instructores para mantener el nivel académico de la escuela y evitar la Deserción de alumnos, desertando el 13% de los alumnos mensualmente.

4) Se buscara dar a los clientes, ciertas promociones como una colegiatura o no inscripción para aportar un valor agregado al consumidor.

5) La venta de material es de vital importancia y nos trae buenos ingresos para que esta venta no baje se maneja las siguientes políticas: Todos los alumnos deberan comprar sus manuales y discos para poder asistir a sus clases.

Las ventas mas fuertes por la temporada de inicio de clases son Enero-Febrero y los meses de Agosto-Septiembre donde existe una carga fuerte de alumnos ya que en estos meses hay un gran numero de inscripciones.



Para ejecutar lo anterior es necesario el respaldo completo de los colaboradores de la compañía y sus departamentos. El trabajo en equipo, el tomar decisiones en tiempo, el tomar riesgos, el seguir la filosofía como hábito personal y el trabajo es lo unico que necesita para el desempeño óptimo y aseguramiento del negocio para hoy y parte del mañana.

### ***MERCADOTECNIA***

El principal es mantener nuestro mercado y si es posible abarcar un poco mas atraves de:

- ◊ Dar en nuestro servicio algunos atributos como la ayuda extra, practica extra, el papel de impresión completamente gratis para dar un valor agregado a nuestro servicio con el mismo precio.
- ◊ Utilizar otros medios de publicidad como el directorio telefonico o revistas a parte del volante, teniendo como fin que más gente nos conozca dentro del mercado.

## ***RECURSOS HUMANOS***

En el area de recursos humanos se enfocaran los esfuerzos a dar respuesta a la inquietud del personal y resolver sus principales problemas, ya que es de vital importancia para el crecimiento de la compañía que el departamento de un buen servicio a nuestros clientes que son los empleados.

Sus objetivos principales:

- \* Revisión de los sistemas de comisiones y sueldos de los distintos puestos trimestralmente.
- \* Reforzar en nuestros empleados la cultura de servicio al cliente.
- \* Reforzar el conocimiento de la misión de la empresa.
- \* Reforzar el crecimiento y desarrollo del personal dentro de la empresa.
- \* Dar cursos de liderazgo y manejo de gente para mejorar las relaciones entre jefes y subordinados.
- \* Revisión periodica de los índices de rotación ausentismo de la gente, ya que como política entre mas experiencia mayor calidad.

La empresa para realizar sus presupuestos consideran:

- a) El valor real estimado del ejercicio anterior.
- b) Los objetivos específicos anteriormente planteados.

El valor real esperado consiste en preparar por áreas de responsabilidad las cédulas del año en curso que tienen que elaborar cada uno de los departamentos registrando las cifras reales y proyectando cifras para los últimos meses de esa manera completar el año.

La información que proporcionan estos presupuestos se utilizan en las proyecciones basándose en los porcentajes y unidades.

Al terminar los presupuestos se deben analizar las desviaciones más importantes anexando sus comentarios.

Como saben los presupuestos se elaboran en el mes de septiembre y octubre en las empresas.

En este caso practico ejemplificara como debe elaborarse un presupuesto, suponiendo que nos encontramos en el mes de septiembre de 1999, para elaborar el estado comparativo real estimado del mismo año y asi poder elaborar el presupuesto del año 2000.

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO REAL ESPERADO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

CONCEPTO	ACUMULADO												TOTAL
	ENERO REAL	FEBRERO REAL	MARZO REAL	ABRIL REAL	MAYO REAL	JUNO REAL	JULIO REAL	AGOSTO REAL	SEPTIEMBRE REAL	OCTUBRE ESTIMADO	NOVIEMBRE ESTIMADO	DICIEMBRE ESTIMADO	
VENTAS	1.068.738	1.353.432	1.618.529	1.309.779	1.181.662	1.185.520	1.314.928	1.340.840	1.484.500	1.478.562	1.360.386	1.243.704	15.838.578
DEVOLUCIONES SOBRE VENTA	4.900	4.150	8.440	10.950	8.910	4.900	7.480	8.160	4.970	8.300	8.190	9.590	86.940
REBAJAS SOBRE VENTAS	2.448	4.896	14.688	12.240	9.782	2.448	14.688	2.488	19.584	4.698	2.448	2.448	83.054
VENTAS NETAS	1.061.390	1.344.386	1.593.401	1.286.589	1.162.970	1.178.172	1.292.758	1.330.192	1.459.948	1.465.368	1.351.748	1.231.668	15.758.564
COSTO DE VENTAS	28.560	37.373	44.717	38.149	32.477	32.840	38.055	37.218	40.800	40.637	37.454	34.272	
COSTO DEL PRODUCTO	158.695	207.574	247.923	201.070	181.488	182.080	197.840	203.389	228.000	227.088	208.937	191.016	2.435.060
COSTO DE EMPAQUE	2.264	2.964	3.546	3.003	2.758	2.772	2.557	2.495	3.465	3.451	3.181	2.911	35.367
COSTO DE SERVICIO	28.560	37.373	44.717	38.149	32.477	32.840	38.055	37.218	40.800	40.637	37.454	34.272	438.352
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	189.519	247.911	298.186	240.222	216.723	217.492	236.452	243.062	272.265	271.176	249.572	228.199	2.908.799
UTILIDAD BRUTA	871.871	1.096.475	1.297.215	1.046.367	946.247	960.680	1.058.308	1.087.110	1.187.681	1.194.190	1.102.176	1.003.467	12.849.785
GASTOS DE OPERACION													
GASTOS DE VENTAS	177.913	166.580	173.286	175.564	179.910	179.927	182.178	182.654	178.679	193.025	190.682	182.272	2.172.670
GASTOS DE ADMINISTRACION	558.788	553.735	593.638	549.689	584.850	563.718	559.772	559.430	554.395	566.336	581.480	553.697	8.757.528
GASTOS DE PUBLICIDAD	104.826	101.585	98.833	98.590	93.247	89.069	86.912	87.522	89.160	90.517	88.241	90.349	1.119.031
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	839.627	821.900	865.757	823.833	838.007	832.734	828.862	829.678	822.234	849.878	880.403	836.318	10.049.229
UTILIDAD DE OPERACION	32.244	274.575	431.458	222.534	108.240	127.946	227.444	257.434	365.447	344.312	241.773	167.149	2.800.558
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	36.793	36.333	34.808	45.512	40.545	47.779	54.635	44.270	44.270	53.123	46.462	55.607	539.955
OTROS (GASTOS) Y PRODUCTOS	-32.637	-32.295	-30.740	-40.567	-36.090	-42.611	-48.790	-39.448	-37.720	-48.664	-39.662	-54.448	-483.670
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	36.400	278.813	435.324	227.479	112.695	133.114	233.269	262.258	371.987	348.771	248.593	168.310	2.856.841
IMPUESTOS													
ISR	16.016	122.589	181.542	100.090	49.585	58.570	102.847	115.393	163.679	153.459	109.381	74.056	1.257.010
PTU	12.376	94.728	148.010	77.343	38.318	45.259	79.318	89.167	126.479	118.562	84.522	57.225	971.326
	3.640	27.861	43.532	22.747	11.269	13.311	23.329	26.228	37.200	34.877	24.859	16.831	285.684
UTILIDAD NETA	20.384	156.024	243.782	127.389	63.110	74.544	130.842	146.863	208.318	195.312	139.212	94.254	1.599.831

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO REAL ESPERADO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

CONCEPTO	CURSOS DE COMPUTACION												TOTAL
	ENERO REAL	FEBRERO REAL	MARZO REAL	ABRIL REAL	MAYO REAL	JUNIO REAL	JULIO REAL	AGOSTO REAL	SEPTIEMBRE REAL	OCTUBRE ESTIMADO	NOVIEMBRE ESTIMADO	DICIEMBRE ESTIMADO	
VENTAS	986.000	1.245.760	1.490.560	1.204.960	1.062.560	1.088.000	1.224.000	1.251.200	1.360.000	1.354.560	1.248.480	1.142.400	14.678.480
DEVOLUCIONES SOBRE VENTA	4.760	4.080	8.160	10.880	8.840	4.760	7.480	8.160	4.760	8.160	6.120	9.520	85.680
REBAJAS SOBRE VENTAS	2.448	4.896	14.888	12.240	9.782	2.448	14.688	2.488	19.584	4.896	2.448	2.448	93.054
VENTAS NETAS	978.792	1.236.784	1.467.712	1.181.840	1.063.928	1.080.792	1.201.832	1.240.592	1.335.656	1.341.504	1.239.912	1.130.432	14.499.776
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	142.800	186.864	223.584	160.744	162.364	163.200	180.275	186.089	204.000	203.184	167.272	171.360	2.191.756
COSTO DE SERVICIO	28.560	37.373	44.717	36.149	32.477	32.640	36.055	37.218	40.800	40.637	37.454	34.272	438.352
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	171.360	224.237	268.301	216.893	194.861	195.840	216.330	223.307	244.800	243.821	224.726	205.632	2.630.108
UTILIDAD BRUTA	807.432	1.012.547	1.199.411	964.947	869.067	884.952	985.502	1.017.285	1.090.856	1.097.683	1.015.186	924.800	11.869.668
GASTOS DE OPERACION													
GASTOS DE VENTAS	163.680	153.254	159.423	161.519	165.517	165.533	167.604	166.042	164.385	177.583	175.427	176.690	1.998.657
GASTOS DE ADMINISTRACION	512.245	509.438	548.146	505.714	519.662	518.621	514.990	514.676	510.043	521.029	534.962	509.401	6.216.925
GASTOS DE PUBLICIDAD	104.926	101.585	98.333	98.580	93.247	89.089	66.912	87.562	89.160	90.517	88.241	90.349	1.119.031
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	780.851	764.275	803.902	765.813	778.426	773.243	769.506	770.310	763.588	789.129	798.630	776.640	9.334.813
UTILIDAD DE OPERACION	28.581	248.272	395.509	199.134	90.641	111.709	48.382	246.975	327.268	308.554	218.556	148.160	2.534.855
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	33.660	33.426	31.638	41.871	37.301	37.301	43.957	50.264	40.728	48.873	42.763	51.158	496.757
OTROS (GASTOS) Y PRODUCTOS	-30.026	-29.711	-28.261	-37.322	-33.203	-39.202	-44.887	-36.292	-34.702	-44.770	-36.489	-50.090	-444.875
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	30.405	251.967	399.066	203.683	84.739	115.634	53.759	254.411	333.294	312.657	222.830	149.228	2.586.637

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO REAL ESPERADO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

CONCEPTO	MANUALES												TOTAL
	ENERO REAL	FEBRERO REAL	MARZO REAL	ABRIL REAL	MAYO REAL	JUNIO REAL	JULIO REAL	AGOSTO REAL	SEPTIEMBRE REAL	OCTUBRE ESTIMADO	NOVIEMBRE ESTIMADO	DICIEMBRE ESTIMADO	
VENTAS	68.600	89.810	107.450	81.100	83.580	84.000	77.490	75.600	105.000	104.580	96.390	88.200	1.071.700
DEVOLUCIONES SOBRE VENTA	140	70	280	70	70	140	0	0	210	140	70	70	1.280
VENTAS NETAS	68.460	89.740	107.170	81.030	83.510	83.860	77.490	75.600	104.790	104.440	96.320	88.130	1.070.440
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	13720	17962	21490	18200	18716	18800	15498	15120	21000	20818	19278	17840	214.340
COSTO DEL EMPAQUE	2264	2964	3546	3003	2758	2772	2557	2495	3465	3451	3181	2811	35.367
TOTAL COSTO DE VENTAS	15984	20926	25036	21203	19474	19572	18055	17615	24465	24367	22459	20551	249.707
UTILIDAD BRUTA	52.476	68.814	82.134	69.827	64.036	64.288	59.435	57.985	80.325	80.073	73.861	67.579	820.703
GASTOS DE OPERACION													
GASTOS DE VENTAS	10674	9995	10397	10534	10795	10796	10931	10959	10721	11582	11441	11536	130.361
GASTOS DE ADMINISTRACION	33407	33224	35818	32981	33891	33823	33586	33565	33264	33980	34589	33223	405.151
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	44081	43219	46015	43515	44686	44619	44517	44524	43985	45562	46030	44759	535.812
UTILIDAD DE OPERACION	8.395	25.595	36.119	26.212	19.350	19.669	14.918	13.461	36.340	34.511	27.531	22.820	284.891
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	2.208	2.180	2.078	2.730	2.433	2.867	3.278	2.658	2.658	3.187	2.789	3.338	32.398
OTROS (GASTOS) Y PRODUCTOS	-1.958	-1.938	-1.844	-2.434	-2.185	-2.557	-2.927	-2.387	-2.263	-2.920	-2.380	-3.267	-28.020
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.645	25.837	36.351	26.508	19.618	19.979	15.268	13.750	36.733	34.778	27.940	22.889	288.287

COMPANIA C.T.C S.A DE C.V  
DISCOS DE 3.5 PULGADAS

CONCEPTO	ENERO REAL	FEBRERO REAL	MARZO REAL	ABRIL REAL	MAYO REAL	JUNIO REAL	JULIO REAL	AGOSTO REAL	SEPTIEMBRE REAL	OCTUBRE ESTIMADO	NOVIEMBRE ESTIMADO	DICIEMBRE ESTIMADO	TOTAL
VENTAS	14.138	17.882	18.519	13.819	15.522	13.520	13.438	14.040	19.500	19.422	15.516	13.104	188.398
DEVOLUCIONES SOBRE VENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS NETAS	14.138	17.882	18.519	13.819	15.522	13.520	13.438	14.040	19.500	19.422	15.516	13.104	188.398
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	2175	2748	2849	2126	2388	2080	2087	2160	3000	2988	2387	2018	28.984
UTILIDAD BRUTA	11.963	15.114	15.670	11.693	13.134	11.440	11.368	11.880	16.500	16.434	13.129	11.088	158.414
GASTOS DE OPERACION													
GASTOS DE VENTAS	3559	3331	3488	3511	3588	3588	3643	3653	3573	3880	3814	3848	43.452
GASTOS DE ADMINISTRACION	11136	11075	11874	10894	11297	11274	11196	11189	11088	11327	11629	11073	135.152
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	14695	14406	15340	14505	14895	14872	14839	14842	14661	15187	15443	14919	178.604
UTILIDAD DE OPERACION	-2.732	708	330	-2.812	-1.781	-3.432	-3.470	-2.962	1.839	1.247	-2.314	-3.831	-19.190
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	735	727	692	911	811	955	1.093	888	888	1.063	830	1.113	10.802
OTROS (GASTOS) Y PRODUCTOS	-653	-846	-615	-811	-722	-852	-978	-789	-755	-874	-793	-1.089	-8.875
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-2.850	789	407	-2.712	-1.672	-3.329	-3.353	-2.865	1.870	1.336	-2.177	-3.807	-18.083



COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
CEDULA DE GASTOS DE VENTA REAL ESPERADO DE 1999

CONCEPTO	ENERO REAL	FEBRERO REAL	MARZO REAL	ABRIL REAL	MAYO REAL	JUNIO REAL	JULIO REAL	AGOSTO REAL	SEPTIEMBRE REAL	OCTUBRE ESTIMADO	NOVIEMBRE ESTIMADO	DICIEMBRE ESTIMADO	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	384.000
INCENTIVOS	10.074	8.751	11.287	9.333	10.733	10.534	9.870	10.548	9.804	10.580	11.200	9.700	123.434
PREVISION SOCIAL	10.519	10.438	10.822	10.333	10.688	10.634	10.488	10.837	10.451	10.645	10.800	10.425	128.880
PUNTUALIDAD	7.839	7.755	8.155	7.333	7.888	8.634	7.968	8.137	7.551	7.830	7.900	7.825	84.715
OTROS BENEFICIOS DE NOMINA	2.848	2.633	2.958	2.436	2.714	2.238	2.103	2.398	2.589	2.458	2.878	2.645	30.894
TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS	63.280	62.577	65.222	61.435	63.843	64.038	62.409	63.720	62.385	63.511	64.778	62.695	759.903
RECLUTAMIENTO	17.641	13.405	14.825	16.987	14.435	14.328	13.570	15.700	16.350	16.700	17.600	17.450	189.072
CAPACTACION VENTAS	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	38.180
CURSOS	13.765	10.487	9.848	8.238	11.571	10.700	11.200	8.500	9.850	9.350	9.500	10.100	122.907
GASTOS DE VIAJE	16.062	15.896	16.000	25.000	19.000	23.000	30.250	25.340	20.369	30.350	28.330	30.148	279.745
ARTICULOS DE ESCRITORIO	5.832	3.408	5.031	4.700	5.297	3.829	3.725	3.500	4.300	5.200	5.800	3.700	54.322
TELEFONOS	11.288	10.500	12.300	10.350	11.500	10.875	10.350	12.700	11.800	10.390	11.900	10.958	134.911
LUZ Y FZA	8.000	6.188	5.789	5.100	5.956	5.548	5.200	5.900	6.125	6.075	5.075	5.369	66.327
RENTAS	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	168.000
SEGUROS	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.500	3.900	3.500	39.030
DEPRESIACION Y AMORTIZACION	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	16.184	194.208
OTROS GASTOS	7.428	7.500	7.754	7.155	11.687	10.969	8.855	10.875	10.871	14.500	10.750	14.903	123.065
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	177.913	166.580	173.286	175.564	179.910	179.927	182.178	182.654	178.679	193.025	190.882	192.272	2.172.870

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
CEDULA DE GASTOS DE ADMINISTRACION REAL ESPERADO DE 1999

CONCEPTO	ENERO REAL	FEBRERO REAL	MARZO REAL	ABRIL REAL	MAYO REAL	JUNIO REAL	JULIO REAL	AGOSTO REAL	SEPTIEMBRE REAL	OCTUBRE ESTIMADO	NOVIEMBRE ESTIMADO	DICIEMBRE ESTIMADO	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	2.592.000
INCENTIVOS	97.200	95.710	110.160	91.627	105.408	103.421	96.897	103.550	98.249	103.269	109.944	95.234	1.206.669
PREVISION SOCIAL	78.300	77.928	81.540	78.907	80.352	79.855	78.224	79.888	78.062	79.817	81.488	77.809	950.168
PUNTUALIDAD	51.840	51.042	58.748	48.865	56.214	55.154	51.675	55.223	51.329	55.285	58.633	50.788	644.776
OTROS BENEFICIOS DE NOMINA	19.422	16.540	28.847	17.863	12.034	16.414	11.068	11.828	16.881	13.933	18.989	19.659	203.478
TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS	462.782	457.220	495.295	451.292	470.008	470.844	453.884	468.489	458.521	468.284	485.032	459.490	5.599.091
RECLUTAMIENTO	17.641	13.405	14.925	18.967	14.435	14.329	13.570	15.700	18.350	16.700	17.600	17.450	189.072
CAPACITACION	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	39.180
CURSOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
GASTOS DE VIAJE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
ARTICULOS DE ESCRITORIO	10.284	7.280	10.062	9.400	11.012	7.850	7.500	7.000	8.600	10.400	11.600	7.400	106.348
GASTOS DE AUTOMOVIL	1.357	1.173	1.130	1.284	1.967	1.122	1.671	1.611	1.568	1.645	1.551	1.564	17.643
LUZ Y FZA	6.700	8.972	8.394	7.395	8.639	8.044	7.540	8.555	8.881	8.808	7.358	7.785	99.071
SERVICIOS EXTERNOS	10.124	10.020	9.543	12.551	11.181	13.178	25.087	12.208	12.208	14.650	12.819	15.335	158.662
SEGUROS	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	19.020
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	26.703	26.703	26.703	26.703	26.703	26.703	26.703	26.703	26.703	26.703	26.703	26.703	320.436
DERECHOS Y LICENCIAS	11.362	20.259	20.100	16.597	12.645	14.042	15.982	13.627	13.951	10.428	11.326	10.362	170.658
GRATIFICACIONES	3.025	3.878	2.638	2.680	3.410	2.758	3.025	2.687	2.763	3.868	2.841	2.758	38.127
TOTAL DE GASTOS DE ADMON	566.786	553.735	593.638	549.689	564.850	563.716	559.772	559.430	554.395	586.336	581.480	553.697	6.757.528

COMPAÑIA C.T.C SA DE C.V  
CEDULA DE GASTOS DE PUBLICIDAD REAL ESPERADO DE 1999

CONCEPTO	ENERO REAL	FEBRERO REAL	MARZO REAL	ABRIL REAL	MAYO REAL	JUNIO REAL	JULIO REAL	AGOSTO REAL	SEPTIEMBRE REAL	OCTUBRE ESTIMADO	NOVIEMBRE ESTIMADO	DICEMBRE ESTIMADO	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	24.792	24.792	24.792	24.792	24.792	24.792	24.792	24.792	24.792	24.792	24.792	24.792	297.504
INCENTIVOS	11.156	12.891	12.643	10.516	12.098	11.870	11.121	11.885	11.047	11.853	11.619	10.930	139.629
PREVISION SOCIAL	2.630	2.610	2.706	2.583	2.672	2.659	2.617	2.659	2.613	2.681	2.700	2.608	31.716
PUNTUALIDAD	6.063	6.055	6.455	5.633	5.988	6.934	6.268	6.437	5.651	6.100	6.200	6.225	74.239
OTROS BENEFICIOS DE NOMINA	1.983	2.085	2.149	1.787	2.056	2.017	1.691	2.020	1.878	2.015	1.975	1.858	23.712
TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS	46.624	48.433	48.745	45.311	47.606	48.272	48.689	47.793	46.181	47.451	47.286	48.409	566.800
VOLANTES	35.581	31.317	27.579	30.628	34.814	30.214	29.589	28.597	32.564	31.963	30.012	32.987	375.823
PERIODICO	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	3.100	3.100	3.100	34.050
DIRECCTORIO	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	4.748	58.878
ROTULOS	12.000	12.000	12.000	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0	48.000
HOJAS DE PRODUCTO	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
OTROS	1.443	537	1.211	1.345	1.529	1.305	1.336	1.904	1.117	1.455	1.295	1.305	15.782
TOTAL DE GASTOS DE PUBLIC	104.926	101.585	98.833	98.580	93.247	89.089	86.912	87.592	86.160	90.517	88.241	90.349	1.118.031

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
CEDULA DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS Y GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS REAL ESPERADO DE 1999

CONCEPTO	ENERO REAL	FEBRERO REAL	MARZO REAL	ABRIL REAL	MAYO REAL	JUNIO REAL	JULIO REAL	AGOSTO REAL	SEPTIEMBRE REAL	OCTUBRE ESTIMADO	NOVIEMBRE ESTIMADO	DICIEMBRE ESTIMADO	TOTAL
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS													
DESCUENTOS POR PRONTO PAGO	350	348	338	398	371	410	448	391	391	439	403	453	4,740
UTILIDAD POR REVENTA	1,891	1,675	1,602	2,060	1,852	2,155	2,443	2,008	2,008	2,440	2,101	2,484	24,519
UTILIDAD POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	7,318	7,243	8,905	9,034	8,085	9,477	10,815	8,782	10,520	9,224	11,005	8,225	104,621
OTROS GASTOS	-63,968	-63,331	-60,327	-79,290	-70,853	-83,233	-85,158	-77,131	-77,131	-92,527	-80,980	-88,848	-940,593
OTROS INGRESOS	21,994	21,770	20,742	27,231	24,275	28,580	32,680	28,482	28,482	31,760	27,809	33,238	323,043
TOTAL DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	-32,637	-32,295	-30,740	-40,567	-36,090	-42,611	-48,790	-39,448	-37,720	-48,664	-39,662	-54,446	-483,670
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS													
INTERESES COBRADOS	37,809	37,421	35,649	46,838	41,741	49,182	58,195	45,562	45,562	54,644	47,832	57,192	555,805
INTERESES PAGADOS	-1,097	-1,088	-1,043	-1,324	-1,198	-1,383	-1,560	-1,292	-1,292	-1,521	-1,350	-1,585	-15,731
TOTAL DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	36,793	36,333	34,606	45,512	40,543	47,779	54,635	44,270	44,270	53,123	46,482	55,607	539,855

Para el 2000 se tiene planeado lo siguiente:

- 1) Aumentar las ventas en volumen un 15% en los cursos de computación.
- 2) Al incrementar la venta de cursos de computación por consecuencia aumentan las ventas de los manuales y de los discos.
- 3) En Enero del 2000 se inician con 1650 alumnos.
- 4) En el mes de Enero se modificaran los siguientes precios de \$ 6.50 que costaba cada disco costara \$ 7.00.
- 5) En el mes de septiembre se modifican los siguientes precios:
  - A) La colegiatura de \$680 A \$700 - 3%
  - B) El precio del manual de \$70 a \$72 - 3%
- 6) Los sueldos base se modificaran de acuerdo al incremento del salario minimo a partir del 1 de Enero 14%.

7) Los Gastos de administración son muy elevados, se hará una:

A) Reducción de costos y en lugar de tener 10 instructores en cada plantel, si se hace una buena planeación se puede reducir a 7.

B) Tendremos una intendente por cada 2 planteles, reduciendo de 4 a 2 intendentes.

8) Con los proveedores si tomo un acuerdo en mantener durante el año el precio y producto ya que aumentaría el volumen de compras para ellos.

9) Cursos de ventas solo serán cada 3 meses.

De acuerdo a esto la empresa elaboro los presupuestos correspondiente al ejercicio del 2000 en donde intervienen todos los departamentos de la empresa.

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
PRESUPUESTO DE VENTAS POR PRODUCTO Y ACUMULADO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTAL
CURSOS DE COMPUTACION													
99													
UNIDADES	1.850	2.070	2.521	2.038	1.831	1.840	2.070	2.118	2.300	2.291	2.111	1.932	24.770
COSTO UNITARIO	880	680	680	680	680	680	680	680	700	700	700	700	8.240
VENTAS	1.122.000	1.407.709	1.714.144	1.385.704	1.244.944	1.251.200	1.407.600	1.438.880	1.810.000	1.603.560	1.477.960	1.352.400	17.018.121
DEVOLUCIONES	6.595	8.275	10.078	8.145	7.318	7.355	8.274	8.458	9.464	9.428	8.687	7.949	100.022
REBAJAS	8.900	8.657	10.542	8.522	7.856	7.695	8.657	8.849	9.902	9.862	9.090	8.317	104.649
VENTAS NETAS	1.108.505	1.390.777	1.693.526	1.369.037	1.229.970	1.236.150	1.390.669	1.421.573	1.560.634	1.584.272	1.460.203	1.336.134	16.811.450
MANUALES													
99													
UNIDADES	1.238	1.553	1.891	1.528	1.373	1.380	1.153	1.587	1.725	1.718	1.584	1.449	18.179
COSTO UNITARIO	70	70	70	70	70	70	70	70	72	72	72	72	848
VENTAS	86.625	108.883	132.342	108.986	98.117	98.600	80.710	111.080	124.200	123.703	114.016	104.328	1.285.398
DEVOLUCIONES	98	123	150	121	109	109	91	126	140	140	128	118	1.454
VENTAS NETAS	86.527	108.560	132.192	108.864	98.008	98.491	80.819	110.964	124.060	123.563	113.887	104.210	1.283.945
DISCOS 99													
UNIDADES	2.475	3.105	3.781	3.057	2.746	2.760	3.105	3.174	3.450	3.436	3.167	2.898	37.154
COSTO UNITARIO	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
VENTAS	17.325	21.737	26.468	21.397	19.223	19.320	21.735	22.218	24.150	24.053	22.170	20.288	260.082
DEVOLUCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS NETAS	17.325	21.737	26.468	21.397	19.223	19.320	21.735	22.218	24.150	24.053	22.170	20.288	260.082
TOTAL DE VENTAS													
VENTAS	1.225.950	1.538.129	1.872.954	1.514.066	1.380.284	1.367.120	1.510.045	1.572.188	1.756.350	1.751.316	1.614.186	1.477.014	16.581.602
DEVOLUCIONES	6.693	8.398	10.228	8.266	7.427	7.484	8.365	8.584	9.804	9.596	8.816	8.067	101.476
REBAJAS	8.900	8.657	10.542	8.522	7.856	7.895	8.657	8.849	9.902	9.862	9.090	8.317	104.649
VENTAS NETAS	1.212.357	1.521.074	1.852.186	1.497.298	1.345.201	1.351.961	1.493.023	1.554.755	1.738.844	1.731.888	1.596.280	1.460.630	16.355.478

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
PRESUPUESTO DEL COSTO DE LO VENDIDO POR PRODUCTO Y ACUMULADO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CURSOS DE COMPUTACION													
99													
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	188.300	211.156	257.122	207.856	186.742	187.680	211.140	215.832	241.500	240.534	221.697	202.860	2.552.419
COSTO DE SERVICIO	33.660	42.231	51.424	41.571	37.348	37.536	42.228	43.168	48.300	48.107	44.339	40.572	510.482
TOTAL COSTO DE VENTAS	201.960	253.387	308.546	249.427	224.090	225.216	253.368	258.998	289.800	288.641	266.036	243.432	3.062.901
MANUALES													
99													
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	17.325	21.737	28.468	21.397	19.223	19.320	16.142	22.218	21.114	21.030	19.383	17.738	243.093
COSTO DE EMPAQUE	2.859	3.587	4.367	3.530	3.172	3.188	2.863	3.668	2.484	2.474	2.280	2.087	36.357
TOTAL COSTO DE VENTAS	20.184	25.324	30.835	24.927	22.395	22.508	18.805	25.884	23.598	23.504	21.663	19.823	279.450
DISCOS													
99													
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	2.475	3.105	3.781	3.057	2.746	2.760	3.105	3.174	3.450	3.436	3.167	2.898	37.154
TOTAL DE VENTAS	2.475	3.105	3.781	3.057	2.746	2.760	3.105	3.174	3.450	3.436	3.167	2.898	37.154
TOTAL DE COSTOS													
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	188.100	235.998	287.371	232.310	208.711	209.780	230.387	241.224	288.064	285.000	244.247	223.484	2.832.668
COSTO DE EMPAQUE	2.859	3.587	4.367	3.530	3.172	3.188	2.863	3.668	2.484	2.474	2.280	2.087	36.357
COSTO DE SERVICIO	33.660	42.231	51.424	41.571	37.348	37.536	42.228	43.186	48.300	48.107	44.339	40.572	510.482
TOTAL COSTO DE VENTAS	224.619	281.816	343.162	277.411	249.231	250.484	275.278	288.056	316.848	315.581	290.866	266.153	3.378.505



COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION POR PRODUCTO Y ACUMULADO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
GASTOS DE VENTA	173.816	185.305	182.129	179.547	179.371	185.004	188.329	188.679	199.686	185.357	184.711	195.267	2.216.861
CURSOS	159.911	152.081	167.559	165.183	165.021	179.404	173.283	173.585	183.711	170.528	169.961	179.648	2.039.512
MANUALES	10.429	9.918	10.928	10.773	10.762	11.700	11.300	11.321	11.981	11.121	11.062	11.716	133.012
DISCOS	3.476	3.306	3.642	3.591	3.588	3.900	3.786	3.773	3.994	3.708	3.688	3.905	44.337
GASTOS DE ADMINISTRACION	532.553	536.580	570.192	529.822	541.802	540.504	533.961	535.873	530.655	540.049	555.149	527.831	6.474.871
CURSOS	489.949	483.654	524.577	487.252	496.458	497.284	491.244	493.003	488.203	496.845	510.737	485.697	5.956.881
MANUALES	31.953	32.195	34.212	31.777	32.508	32.430	32.038	32.152	31.839	32.403	33.309	31.678	388.492
DISCOS	10.651	10.731	11.403	10.593	10.838	10.810	10.679	10.718	10.613	10.801	11.103	10.558	129.496
GASTOS DE PUBLICIDAD	101.717	98.368	95.486	94.958	102.140	97.798	95.304	98.204	97.736	98.889	96.482	98.624	1.173.704
CURSOS	101717	98368	95486	94958	102140	97798	95304	98204	97736	98889	96482	98624	1.173.704
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	33.100	32.694	-31.174	-41153	-38607	-43228	-49503	-40017	-38193	-49417	40173	-55411	-278.736
CURSOS	30.452	30.078	-28.680	-37.881	-33.878	-39.770	-45.543	-38.818	-35.138	-45.464	38.959	-50978	-451.416
MANUALES	1.988	1.962	-1.870	-2.489	-2.594	-2.970	-2.401	-2.292	-2.965	2.410	-3.325	-18724	-29.440
DISCOS	-663	-654	-624	-823	-732	-865	-980	-800	-763	-967	-804	-1108	-8.813
GASTOS FIN PROD FIN	40.405	39.888	38.087	50.090	44.823	52.595	60.130	48.723	48.723	58.466	51.157	61.199	594.186
CURSOS	37.173	36.789	35.040	46.083	41.053	48.387	55.320	44.825	44.825	53.789	47.064	56.303	546.639
MANUALES	2.424	2.399	2.285	3.005	2.877	3.156	3.808	2.923	2.923	3.508	3.069	3.672	35.651
DISCOS	808	800	762	1.002	893	1.052	1.202	975	975	1.169	1.024	1.224	-11.885

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000.

CONCEPTO	ACUMULADO												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	1.225.950	1.538.129	1.872.954	1.514.086	1.360.284	1.387.120	1.510.045	1.572.188	1.758.350	1.751.318	1.614.166	1.477.014	18.561.602
DEVOLUCIONES SOBRE VENTA	6.893	8.398	10.226	8.266	7.427	7.464	8.365	8.584	9.604	9.568	8.816	8.067	101.475
REBAJAS SOBRE VENTAS	6.900	8.657	10.542	8.522	7.656	7.695	8.657	8.649	9.902	9.862	9.090	8.317	104.849
VENTAS NETAS	1.212.357	1.521.074	1.852.186	1.497.298	1.345.201	1.351.961	1.493.023	1.554.755	1.738.844	1.731.888	1.596.260	1.460.630	18.355.478
COSTO DE VENTAS													
COSTO PRODUCTO	188.100	235.998	287.371	232.310	208.711	209.760	230.387	241.224	266.064	265.000	244.247	223.494	2.832.665
COSTO DE SERVICIO	33.660	42.231	51.424	41.571	37.346	37.538	42.228	43.188	48.300	48.107	44.339	40.572	510.482
COSTO DE PRODUCTO	2.859	3.587	4.367	3.530	3.172	3.188	2.683	3.666	2.484	2.474	2.280	2.087	36.357
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	224.619	281.816	343.162	277.411	249.231	250.484	275.278	288.056	316.848	315.581	290.666	266.153	3.379.504
UTILIDAD BRUTA	987.738	1.239.258	1.509.024	1.219.887	1.095.970	1.101.477	1.217.745	1.286.698	1.421.996	1.418.307	1.305.394	1.194.477	14.975.974
GASTOS DE OPERACION													
GASTOS DE VENTAS	173.816	165.305	182.129	179.547	179.371	195.004	188.329	188.679	199.686	185.357	184.371	195.267	2.216.661
GASTOS DE ADMINISTRACION	532.553	536.580	570.192	529.822	541.802	540.504	533.981	535.873	530.655	540.049	555.149	527.931	6.474.671
GASTOS DE PUBLICIDAD	101.717	98.368	95.488	94.858	102.140	97.798	95.304	96.204	97.736	98.889	96.482	98.624	1.173.704
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	808.086	800.251	847.807	804.127	823.313	833.308	817.594	820.756	828.077	824.295	838.002	821.822	9.865.436
UTILIDAD DE OPERACION	179.652	439.007	661.217	415.760	272.657	268.171	400.151	445.943	593.919	592.012	469.392	372.655	5.110.536
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	40.405	39.988	38.088	50.090	44.623	52.584	60.130	48.723	48.723	58.465	51.157	61.199	564.175
OTROS (GASTOS) Y PRODUCTOS	-33.101	-32.694	-31.174	-41.153	-36.606	-43.229	-49.503	-40.016	-38.193	-49.416	-40.173	-55.411	-490.689
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	186.956	446.301	668.131	424.697	280.674	277.526	410.778	454.650	604.449	601.061	480.373	378.443	5.214.044
IMPUESTOS	82.261	196.372	293.978	196.867	123.497	122.111	180.742	200.048	265.958	264.467	211.365	168.515	2.294.179
ISR	63.565	151.742	227.165	144.397	95.429	94.359	139.665	154.581	205.513	204.361	163.328	128.671	1.772.775
PTU	18.696	44.630	66.813	42.470	28.067	27.753	41.078	45.468	60.445	60.106	48.038	37.844	521.404
UTILIDAD NETA	104.695	249.929	374.153	237.830	157.177	155.415	230.039	254.604	338.491	336.594	289.011	211.928	2.919.865

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

CONCEPTO	CURSOS DE COMPUTACION												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	1.122.000	1.407.709	1.714.144	1.385.704	1.244.944	1.251.200	1.407.600	1.438.880	1.610.000	1.803.560	1.477.980	1.352.400	17.016.121
DE VOLUCIONES SOBRE VENTA	6.595	8.275	10.076	8.145	7.318	7.355	8.274	8.458	9.484	9.428	8.687	7.949	100.022
REBAJAS SOBRE VENTA	6.900	8.657	10.542	8.522	7.656	7.695	8.657	8.849	9.902	9.962	9.090	8.317	104.649
VENTAS NETAS	1.108.505	1.390.777	1.693.526	1.369.037	1.229.970	1.236.150	1.390.689	1.421.573	1.590.634	1.584.272	1.460.203	1.336.134	16.811.450
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	188.300	211.156	257.122	207.856	188.742	187.880	211.140	215.832	241.500	240.534	221.697	202.860	2.552.419
COSTO DEL SERVICIO	33.880	42.231	51.424	41.571	37.348	37.536	42.228	43.166	48.300	48.107	44.330	40.572	510.482
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	201.860	253.387	308.546	249.427	224.090	225.216	253.368	258.998	289.800	288.641	266.036	243.432	3.062.901
UTILIDAD BRUTA	906.545	1.137.390	1.384.980	1.119.610	1.005.880	1.010.934	1.137.301	1.162.575	1.300.834	1.295.631	1.194.167	1.092.702	13.748.549
GASTOS DE OPERACION													
GASTOS DE VENTA	159.911	152.081	187.559	165.183	165.021	179.404	173.263	173.585	183.711	170.528	169.621	179.645	2.039.512
GASTOS DE ADMINISTRACION	489.949	483.854	524.577	487.252	498.458	497.284	491.244	493.003	488.203	486.845	510.737	485.697	5.958.881
GASTOS DE PUBLICIDAD	101.717	88.368	95.486	94.958	102.140	97.796	95.304	96.204	97.738	96.889	96.482	98.624	1.173.704
TOTAL GASTOS DE OPERACION	751.577	744.101	787.622	747.393	765.619	774.486	759.811	762.792	769.650	768.262	776.840	783.987	9.170.097
UTILIDAD OPERACIONAL	154.968	393.289	597.358	372.217	240.261	236.468	377.490	399.783	531.184	528.369	417.327	328.735	4.578.452
GASTOS Y PROD FINANCIEROS	37.173	36.789	35.040	48.083	41.053	48.387	55.320	44.825	44.825	53.789	47.064	56.303	548.639
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	-30.452	-30.078	-28.880	-37.861	-33.678	-38.770	-45.543	-36.816	-35.138	-45.464	-36.958	-50.978	-451.416
UTILIDAD ANT IMPUESTOS	181.689	400.000	603.718	380.439	247.636	245.085	387.267	407.792	540.871	537.694	427.432	334.060	4.873.766

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

CONCEPTO	MANUALES												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
VENTAS	86.625	108.883	132.342	108.985	98.117	96.800	80.710	111.090	124.200	123.703	114.016	104.328	1.285.399
DEVOLUCIONES SOBRE VENTA	98	123	150	121	109	109	91	126	140	140	129	118	1.453
VENTAS NETAS	86.527	108.560	132.192	108.864	98.008	96.491	80.619	110.964	124.060	123.563	113.887	104.210	1.283.946
COSTO DE VENTAS													
COSTO DEL PRODUCTO	17.325	21.737	28.468	21.397	19.223	19.320	18.142	22.218	21.114	21.030	19.383	17.736	243.092
COSTO DE EMPAQUE	2.859	3.567	4.387	3.530	3.172	3.188	2.863	3.686	2.484	2.474	2.280	2.087	36.357
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	20.184	25.324	30.835	24.927	22.395	22.508	18.805	25.884	23.598	23.504	21.663	19.823	279.449
UTILIDAD BRUTA	66.343	83.236	101.357	81.937	73.613	73.983	61.814	85.080	100.462	100.059	92.224	84.387	1.004.497
GASTOS DE OPERACION													
GASTOS DE VENTA	10.429	9.918	10.828	10.773	10.782	11.700	11.300	11.321	11.981	11.121	11.062	11.716	133.012
GASTOS DE ADMINISTRACION	31.953	32.195	34.212	31.777	32.508	32.430	32.038	32.152	31.839	32.403	33.309	31.876	388.492
TOTAL GASTOS DE OPERACION	42.382	42.113	45.140	42.550	43.270	44.130	43.338	43.473	43.820	43.524	44.371	43.592	521.505
UTILIDAD OPERACIONAL	23.961	41.123	56.217	39.387	30.343	29.853	18.476	41.607	56.642	56.535	47.853	40.995	482.991
GASTOS Y PROD FINANCIEROS	2.424	2.399	2.285	3.005	2.877	3.158	3.808	2.923	2.923	3.508	3.069	3.672	35.651
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	-1.966	-1.962	-1.870	-2.489	-2.196	-2.594	-2.970	-2.401	-2.282	-2.965	-2.410	-3.325	-29.440
UTILIDAD ANT IMPUESTOS	24.399	41.560	58.632	39.922	30.824	30.415	19.114	42.130	57.273	57.078	48.512	41.343	489.201

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

CONCEPTO	DISCOS												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
VENTAS	17.325	21.737	28.488	21.397	19.223	19.320	21.735	22.218	24.150	24.053	22.170	20.288	260.082
DEVOLUCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS NETAS	17.325	21.737	28.488	21.397	19.223	19.320	21.735	22.218	24.150	24.053	22.170	20.288	260.082
COSTO DE VENTAS													
COSTO DE PRODUCTO	2.475	3.105	3.781	3.057	2.748	2.760	3.105	3.174	3.450	3.436	3.187	2.898	37.154
TOTAL COSTO DE VENTAS	2.475	3.105	3.781	3.057	2.748	2.760	3.105	3.174	3.450	3.436	3.187	2.898	37.154
UTILIDAD BRUTA	14.850	18.632	22.687	18.340	16.477	16.560	18.630	19.044	20.700	20.617	19.003	17.388	222.928
GASTOS DE OPERACION													
GASTOS DE VENTA	3.478	3.206	3.642	3.591	3.588	3.900	3.786	3.773	3.994	3.708	3.688	3.905	44.337
GASTOS DE ADMINISTRACION	10.651	10.731	11.403	10.593	10.836	10.810	10.879	10.718	10.813	10.801	11.103	10.558	129.496
TOTAL GASTOS DE OPERACION	14.127	14.037	15.045	14.184	14.424	14.710	14.445	14.491	14.807	14.509	14.791	14.463	173.833
UTILIDAD DE OPERACION	723	4.595	7.642	4.156	2.053	1.850	4.185	4.553	6.093	6.108	4.212	2.925	49.095
GASTOS Y PROD FINAN	808	800	763	1.002	893	1.051	1.202	975	975	1.168	1.024	1.224	11.885
OTROS GASTOS Y PROD	-683	-654	-624	-623	-732	-865	-990	-600	-783	-887	-804	-1.108	-9.813
UTILIDAD ANTES IMPTOS	888	4.741	7.781	4.335	2.214	2.036	4.397	4.728	6.305	6.289	4.432	3.041	51.167

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
CEDULA DE GASTOS DE VENTA PRESUPUESTADA DEL 2000

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	36.480	36.480	36.480	36.480	36.480	36.480	36.480	36.480	36.480	36.480	36.480	36.480	437.760
INCENTIVOS	10.484	10.376	10.854	12.398	11.579	13.645	13.603	12.643	15.172	13.275	13.110	13.725	150.684
PREVISION SOCIAL	11.741	11.714	11.784	12.220	12.015	12.531	12.521	12.261	12.913	12.439	12.398	12.551	147.108
PUNTUALIDAD	7.339	7.263	7.458	8.677	8.410	9.572	9.522	8.850	10.620	9.293	9.177	9.607	105.788
OTROS BENEFICIOS DE NOMINA	2.422	2.396	2.461	2.863	2.775	3.152	3.142	2.920	3.504	3.067	3.028	3.170	34.900
TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS	68.466	68.229	68.837	72.638	71.259	75.380	75.268	73.174	78.686	74.554	74.193	75.533	878.220
RECLUTAMIENTO	18.523	14.075	15.671	17.815	15.156	15.045	14.248	16.485	17.167	17.535	16.480	18.322	198.522
CAPACITACION VENTAS	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	44.664
CURSOS	0	0	13.400	0	0	10.800	0	0	11.600	0	0	10.700	46.500
GASTOS DE VIAJE	16.000	14.900	13.000	21.500	18.600	22.500	30.500	26.000	19.000	17.500	18.300	16.148	233.878
ARTICULOS DE ESCRITORIO	5.249	3.068	4.528	4.230	4.768	3.447	3.353	3.150	3.870	4.680	5.220	3.330	48.893
TELEFONOS	11.852	11.025	12.915	10.887	12.075	11.419	10.888	13.335	12.390	10.910	12.495	11.505	141.658
LUZ Y FZA	6.900	7.118	6.857	5.885	6.852	6.380	5.980	6.785	7.044	6.988	5.836	6.174	78.575
RENTAS	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	181.440
SEGUROS	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
DEPRESACION Y AMORTIZACION	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	213.600
OTROS GASTOS	6.684	6.750	6.979	6.490	10.519	9.891	7.970	9.608	9.784	13.050	9.675	13.413	110.813
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	173.816	185.305	182.129	179.547	179.371	195.004	188.329	188.679	199.686	185.357	184.371	195.267	2.216.861

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
CEDULA DE GASTOS DE ADMINISTRACION PRESUPUESTADA DEL 2000

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	209.700	209.700	209.700	209.700	209.700	209.700	209.700	209.700	209.700	209.700	209.700	209.700	2.516.400
INCENTIVOS	84.284	95.710	106.855	88.878	102.245	100.318	83.890	100.445	83.362	100.170	106.845	92.378	1.175.278
PREVISION SOCIAL	74.385	74.032	77.483	76.907	76.335	75.882	74.312	75.886	74.158	74.875	77.335	73.918	905.468
PUNTUALIDAD	49.248	49.249	55.810	48.422	53.403	52.396	49.090	52.462	48.782	52.500	55.700	48.248	613.290
OTROS BENEFICIOS DE NOMINA	18.450	15.700	27.400	16.970	11.430	15.893	10.583	11.235	16.036	13.230	18.020	18.870	193.728
TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS	448.067	444.381	477.228	438.877	453.113	454.269	437.685	449.728	442.017	450.475	467.400	442.912	5.404.162
RECLUTAMIENTO	8.900	8.700	7.400	8.484	7.217	7.165	8.785	7.850	8.175	8.350	8.600	8.725	94.551
CAPACITACION	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	3.722	44.664
CURSOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
GASTOS DE VIAJE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
ARTICULOS DE ESCRITORIO	9.751	8.897	9.554	8.930	10.461	7.458	7.125	8.769	8.170	9.880	11.020	7.030	103.045
GASTOS DE AUTOMOVIL	1.493	1.290	1.243	1.412	2.184	1.234	1.838	1.772	1.725	1.810	1.706	1.720	19.407
LUZ Y FZA	10.005	10.318	9.653	8.504	9.935	9.251	8.671	9.838	10.213	10.129	8.462	8.953	113.932
SERVICIOS EXTERNOS	7.067	7.014	6.680	8.796	7.827	9.223	17.547	8.548	8.546	10.255	8.973	10.735	111.219
SEGUROS	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	19.968
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	28.038	28.038	28.038	28.038	28.038	28.038	28.038	28.038	28.038	28.038	28.038	28.038	338.456
DERECHOS Y LICENCIAS	12.498	22.282	22.110	18.257	13.910	15.446	17.558	14.980	15.346	11.471	12.459	11.398	187.725
GRATIFICACIONES	3.328	4.264	2.900	2.948	3.751	3.034	3.328	2.956	3.039	4.255	2.905	3.034	39.742
TOTAL DE GASTOS DE ADMON	532.553	538.580	570.192	529.622	541.802	540.504	533.981	535.873	530.655	540.049	555.149	527.931	6.474.871

COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
CEDULA DE GASTOS DE PUBLICIDAD PRESUPUESTADA DEL 2000

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	28.263	28.263	28.263	28.263	28.263	28.263	28.263	28.263	28.263	28.263	28.263	28.263	338.155
INCENTIVOS	12.718	14.695	14.413	11.988	13.791	13.531	12.578	13.549	12.594	13.512	13.246	12.460	159.075
PREVISION SOCIAL	2.893	2.871	2.977	2.841	2.939	2.925	2.879	2.925	2.874	2.927	2.970	2.867	34.888
PUNTUALIDAD	6.669	6.661	7.101	6.183	6.567	7.627	6.885	7.081	6.438	6.743	6.820	6.848	81.661
OTROS BENEFICIOS DE NOMINA	2.181	2.294	2.364	1.966	2.262	2.219	2.080	2.222	2.068	2.217	2.173	2.042	26.086
TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS	52.724	54.764	55.118	51.251	53.842	54.565	52.695	54.040	52.233	53.662	53.472	52.480	640.864
VOLANTES	37.340	32.880	28.958	32.157	36.555	31.725	31.088	30.027	34.192	33.561	31.512	34.638	394.611
PERIODICO	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025	36.300
DIRECCTORIO	5.223	5.223	5.223	5.223	5.223	5.223	5.223	5.223	5.223	5.223	5.223	5.223	62.876
ROTULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HOJAS DE PRODUCTO	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	22.680
OTROS	1.515	564	1.272	1.412	1.605	1.370	1.403	1.999	1.173	1.528	1.360	1.370	16.571
TOTAL DE GASTOS DE PUBLIC	101.717	98.366	95.486	94.958	102.140	97.798	95.304	96.204	97.736	98.889	96.482	98.624	1.173.704



COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V  
CEDULA DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS Y GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS PRESUPUESTADO DEL 2000.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS													
DESCUENTOS POR PRONTO PAGO	402	460	389	458	427	471	515	450	459	505	463	521	5.520
UTILIDAD POR REVENTA	1.609	1.792	1.714	2.204	1.982	2.306	2.614	2.149	2.149	2.611	2.248	2.858	26.236
UTILIDAD POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	7.682	7.905	7.250	9.488	8.468	9.951	11.356	9.232	11.046	9.685	11.555	6.538	109.852
OTROS GASTOS	-87.187	-68.498	-63.343	-83.255	-74.186	-87.395	-99.914	-80.988	-80.068	-97.153	-85.029	-101.888	-987.624
OTROS INGRESOS	24.193	23.947	22.816	29.954	26.703	31.438	35.928	29.141	29.141	34.936	30.590	36.562	355.347
TOTAL DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	-33.101	-32.694	-31.174	-41.153	-36.606	-43.228	-49.503	-40.018	-38.193	-49.416	-40.173	-55.411	-490.889
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS													
INTERESES COBRADOS	41.590	41.163	39.214	51.520	45.915	54.078	61.815	50.118	50.118	60.108	52.615	62.911	611.165
INTERESES PAGADOS	-1.185	-1.175	-1.128	-1.430	-1.292	-1.494	-1.665	-1.395	-1.395	-1.643	-1.458	-1.712	-16.990
TOTAL DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	40.405	39.988	38.088	50.090	44.623	52.584	60.130	48.723	48.723	58.465	51.157	61.199	594.175

CONCEPTO	1999	2000	VARIACION	
	REAL-ESTIMADO	PRESUPUESTO		
VENTAS	15.938.578	18.561.602	-2.623.024	
DEVOLUCIONES	86.940	101.475	-14.535	X
REBAJAS	93.054	104.649	-11.595	X
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>15.758.584</b>	<b>18.355.478</b>	<b>-2.596.914</b>	
COSTO PRODUCTO	2.435.080	2.832.665	-397.585	
COSTO DE SERVICIO	438.352	510.482	-72.130	X
COSTO DE PRODUCTO	35.367	36.357	-990	X
TOTAL COSTO VENTAS	2.908.799	3.379.504	-470.705	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.849.785</b>	<b>14.975.974</b>	<b>-2.126.189</b>	
GASTOS DE VENTA	2.172.670	2.216.861	-44.191	X
GASTOS DE ADMINISTRACION	6.757.528	6.474.871	282.657	
GASTOS PUBLICIDAD	1.119.031	1.173.704	-54.673	X
TOTAL GASTOS OPERACIONAL	10.049.229	9.865.436	183.793	
<b>UTILIDAD DE OPERACIONES</b>	<b>2.800.556</b>	<b>5.110.538</b>	<b>-2.309.982</b>	
GASTOS Y PRODUCTOS FINAN	539.955	594.175	-54.220	X
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	-483.670	-490.669	6.999	X
<b>UTILIDAD ANTES IMPTOS</b>	<b>2.856.841</b>	<b>5.214.044</b>	<b>-2.357.203</b>	
IMPUESTOS	1.257.010	2.294.179	-1.037.169	X
ISR	971.326	1.772.775	-801.449	X
PTU	285.684	521.404	-235.720	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.599.831</b>	<b>2.919.865</b>	<b>-1.320.034</b>	

X DESFAVORABLE

Como podemos observar de acuerdo al análisis de las variaciones encontramos algunas muy importantes como las cuentas de:

- a) Ventas.
- b) Ventas Netas.
- c) Utilidad bruta.
- d) Costo del producto.
- e) Gastos de administración.
- f) ISR.
- g) Utilidad antes de impuestos.

Al observar dichas desviaciones se analizarán sobre todo aquellas cuentas que resultan desfavorables para la empresa. Ya hecho el análisis de dichas cuentas se corrigen los presupuestos a la fecha en que ocurrieron los hechos; con visto bueno del jefe de presupuestos y comité de presupuestos.

A continuación te mostraremos un ejemplo de como se analiza dichas desviaciones.

NUM CTA	CONCEPTO	REAL 1999	PRESUPUESTADO 2000	VARIACION	
24000	GASTO DE VENTA				
24001	SUELDOS Y SALARIOS	384.000	437.760	-53.760	X
24002	INCENTIVOS	123.434	150.684	-27.230	X
24003	PREVISION SOCIAL	126.860	147.108	-20.248	X
24004	PUNTUALIDAD	94.715	105.788	-11.073	X
24005	OTROS BENEFICIOS DE NOMINA	30.894	34.900	-4.006	X
	TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS	759.903	876.220	-116.317	X
24006	RECLUTAMIENTO	189.072	198.522	-9.450	X
24007	CAPACITACION VENTAS	39.180	44.884	-5.484	X
24008	CURSOS	122.907	48.500	78.407	
24009	GASTOS DE VIAJE	279.745	233.978	45.767	
24010	ARTICULOS DE ESCRITORIO	54.322	48.893	5.429	
24011	TELEFONOS	134.911	141.656	-6.745	X
24012	LUZ Y FUERZA	88.327	78.575	-10.248	X
24013	RENTAS	168.000	181.440	-13.440	X
24014	SEGUROS	39.030	42.000	-2.970	X
24015	DEPRECIACION Y AMORTIZACION	194.208	213.600	-19.392	X
24016	OTROS GASTOS	123.065	110.813	12.252	
	TOTAL DE GASTOS DE ADMON	2.172.670	2.218.881	-44.191	X

X DESFAVORABLE

Al hacer el análisis de las desviaciones de la cuenta de gastos de venta podemos observar lo siguiente:

⇒ Se contrato nuevo personal en el área de ventas con mayor experiencia de acuerdo al contrato colectivo de trabajo.

⇒ La contratación de nuevas líneas para un proyecto de telemarketing en la empresa.

⇒ Las rentas aumentaran de un 8% a un 10% en cada uno de los locales.

⇒ En el departamento de reclutamiento se contrato a una persona con mayor experiencia en el puesto.

COMPañIA X, S. A.

INFORME DE DECISIONES DE GERENCIA

De: \_\_\_\_\_

A : Presupuestos

Fecha: \_\_\_\_\_

Descripción:

Base de cálculo :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de entrada en vigor del cambio:

Fecha de notificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Efecto en la utilidad del ejercicio corriente:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Areas de responsabilidad

División: \_\_\_\_\_

Territorio: \_\_\_\_\_

Cuentas: \_\_\_\_\_

Subcuentas: \_\_\_\_\_

## ***PUNTO DE EQUILIBRIO***

Es una técnica que sirve para determinar el mínimo de ventas que se requiere para que la empresa no tenga pérdidas y sirve como controlador de la información proyectada, verificar si el presupuesto es correcto y no implica una pérdida para la empresa.

En C.T.C. se usa el punto de equilibrio en la información histórica y lo planeado; en este trabajo solo se hará en información proyectada. Se calculará el punto de equilibrio por cada producto especificando tanto sus costos fijos y variables determinados por la empresa de cada producto.

- \* Haremos el cálculo del punto de equilibrio en base al costo de ventas y gastos de operación para evaluar la capacidad operacional de la venta.
- \* Calcularemos el punto de equilibrio tomando en cuenta los rubros de otros gastos y gastos financieros para considerar si las ventas del producto son capaces de absorber todas las erogaciones de la empresa.

- \* Determinaremos cada uno de los costos y gastos en que porcentaje son fijos y variables para cada uno de los productos.

Gracias al calculo del punto de equilibrio se puede determinar el periodo en el que se alcanza y determinar si los presupuestos se hacen conforme a los objetivos de la empresa logrando los margenes de utilidad necesarios para que la empresa sea competitiva.



COMPAÑIA C.T.C S.A DE C.V.  
 CEODLA DE COSTOS Y GASTOS PARA EL CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

PRODUCTO	PRODUCTO	SERVICIO	EMPAQUE	VENTAS	ADMON.	PUBLICIDAD	GTOS Y PROD FINANCIEROS	OTROS GTOS Y PRODUCTOS	TOTAL
CURSOS	2.552.419	510.482	0	2.039.512	5.956.881	1.173.704	-546.839	451.416	9.074.874
MANUALES	243.092	0	36.357	133.012	388.492		-35.851	29.440	794.742
DISCOS	37.154	0	0	44.337	129.496		-11.885	9.813	208.815
TOTAL	2.832.665	510.482	36.357	2.216.861	6.474.869	1.173.704	-594.175	490.669	10.078.531

NOTA: CON UN PREVIO ANALISIS DE CADA UNO DE LOS GASTOS Y COSTOS, Y DE ACUERDO A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA LA DIVISION EN PORCENTAJES DE LOS COSTOS FIJOS Y AVRIABLES SERA DE LA SIGUIENTE MANERA:

COSTO GASTO	PRODUCTO	SERVICIO	EMPAQUE	VENTAS	ADMON.	PUBLICIDAD	GTOS Y PROD FINANCIEROS	OTROS GTOS Y PRODUCTOS
FIJOS	65	40	40	50	60	35	100	70
VARIABLES	35	60	60	50	40	65		30

CALCULO PARA DETERMINAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS

CURSOS DE COMPUTACION

	PRODUCTO	SERVICIO	EMPAQUE	VENTAS	ADMON.	PUBLICIDAD	TOTAL	OTROS GTOS Y PRODUCTOS	TOTAL
CURSOS	2.552.419	510.482	0	2.039.512	5.956.881	1.173.704	12.232.998	451.416	12.684.414
FIJOS	1.859.072	204.193	0	1.019.756	3.574.129	410.798	6.867.946	315.991	7.183.937
VARIABLES	893.347	306.289	0	1.019.756	2.382.752	782.908	5.365.052	135.425	5.500.477

PUNTO DE EQUILIBRIO DE OPERACION

COMPANIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000

VENTAS	16.811.450	100%
COSTOS		
VARIABLES	<u>5.365.052</u>	32%
CONTRIBUCION MARGINAL	11.446.398	68%
COSTOS FIJOS	<u>6.867.946</u>	41%
UTILIDAD	4.578.452	27%

EN UNIDADES

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\% \text{CONTRIBUCION MARGINAL}}$$

$$PE = \frac{6.867.946}{68\%}$$

$$PE = \$ 10.099.921$$

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA UNIT} - \text{COSTO DE VENTA UNIT}}$$

$$PE = \frac{6.867.946}{680 - 102}$$

$$PE = \frac{6.867.946}{578}$$

$$PE = 11.882 \text{ UNIDADES}$$

**COMPAÑIA C.T.C S.A. DE C.V**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000**  
**COMPROBACION**

VENTAS	10.099.921
COSTOS VARIABLES	3.231.975
CONTRIBUCION MARGINAL	6.867.946
COSTOS FIJOS	<u>6.867.946</u>
UTILIDAD	0

LA EMPRESA PARA ENCONTRARSE EN PUNTO DE EQUILIBRIO DEBE DE VENDER \$ 10.099.921  
 AL REVISAR EL ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA EN EL RENGLON DE VENTAS NETAS EN EL MES DE SEPTIEMBRE  
 LLEGA AL PUNTO DE EQUILIBRIO Y EMPIEZA A TENER UTILIDADES

CONSIDERANDO TODOS LOS GASTOS Y GASTOS FINANCIEROS EL PUNTO DE EQUILIBRIO SERA EL SIGUIENTE:

COMPAÑIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000

VENTAS	16.811.450	100%
COSTOS VARIABLES	<u>5.500.477</u>	33%
CONTRIBUCION MARGINAL	11.310.973	87%
COSTOS FIJOS	<u>7.183.937</u>	43%
UTILIDAD	4.127.036	25%

EN UNIDADES

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\%CONTRIBUCION MARGINAL}$$

$$PE = \frac{7.183.937}{87\%}$$

$$PE = \$ 10.722.294$$

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA UNIT - COSTO DE VENTA UNIT}}$$

$$PE = \frac{7.183.937}{880 - 102}$$

$$PE = \frac{7.183.937}{578}$$

$$PE = 12.429 \text{ UNIDADES}$$

COMPANIA C.T.C. S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000  
COMPROBACION

VENTAS	10.722.294
COSTOS VARIABLES	2.538.357
CONTRIBUCION MARGINAL	7.183.937
COSTOS FIJOS	<u>7.183.937</u>
UTILIDAD	0

LA EMPRESA PARA PODER LLEGAR AL PUNTO DE EQUILIBRIO DE CURSOS DE COMPUTACION TIENE QUE VENDER \$ 10.722.294  
CONSIDERANDO TODOS LOS COSTOS Y GASTOS AL RESPECTO. DE ESTA MANERA LLEGA AL PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL MES DE  
SEPTIEMBRE Y POSTERIORMENTE SE OBTIENEN UTILIDADES.

MANUALES

	PRODUCTO	SERVICIO	EMPAQUE	VENTAS	ADMON.	PUBLICIDAD	TOTAL	OTROS GTOS Y PRODUCTOS	TOTAL
MANUALES	243.092	0	36.357	133.012	388.492	0	800.953	29.440	830.393
FIJOS	158.010	0	14.543	66.508	233.095	0	472.154	20.608	492.762
VARIABLES	85.082	0	21.814	66.508	155.397	0	328.799	8.832	337.631

PUNTO DE EQUILIBRIO DE OPERACION

COMPANIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000

VENTAS	1.283.946	100%
COSTOS		
VARIABLES	<u>328.799</u>	26%
CONTRIBUCION MARGINAL	955.147	74%
COSTOS FIJOS	<u>472.154</u>	37%
UTILIDAD	482.993	38%

EN UNIDADES

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\% \text{CONTRIBUCION MARGINAL}}$$

$$PE = \frac{472.154}{74\%}$$

$$PE = \$ 638.048$$

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA UNIT} - \text{COSTO DE VENTA UNIT}}$$

$$PE = \frac{472.154}{72 - 14}$$

$$PE = \frac{472.154}{58}$$

$$PE = 8.141 \text{ UNIDADES}$$

COMPANIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000  
COMPROBACION

VENTAS	638 046
COSTOS VARIABLES	165.892
CONTRIBUCION MARGINAL	472 154
COSTOS FIJOS	<u>472.154</u>
UTILIDAD	0

LA EMPRESA PARA ENCONTRARSE EN PUNTO DE EQUILIBRIO DEBE DE VENDER \$ 638.046  
AL REVISAR EL ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA EN EL RENGLON DE VENTAS NETAS EN EL MES DE JULIO  
LLEGA AL PUNTO DE EQUILIBRIO Y EMPIEZA A TENER UTILIDADES

CONSIDERANDO TODOS LOS GASTOS Y GASTOS FINANCIEROS EL PUNTO DE EQUILIBRIO SERA EL SIGUIENTE:

COMPAÑIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000

VENTAS	1.283.948	100%
COSTOS VARIABLES	<u>337.631</u>	26%
CONTRIBUCION MARGINAL	946.315	74%
COSTOS FIJOS	<u>492.762</u>	38%
UTILIDAD	453.553	35%

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\% \text{CONTRIBUCION MARGINAL}}$$

$$PE = \frac{492.762}{74\%}$$

$$PE = \$ 665.895$$

EN UNIDADES

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA UNIT} - \text{COSTO DE VENTA UNIT}}$$

$$PE = \frac{492.762}{72 - 14}$$

$$PE = \frac{492.762}{58}$$

$$PE = 8.496 \text{ UNIDADES}$$



COMPAÑIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000  
COMPROBACION

VENTAS	665.895
COSTOS VARIABLES	173.133
CONTRIBUCION MARGINAL	492.762
COSTOS FIJOS	<u>492.762</u>
UTILIDAD	0

LA EMPRESA PARA PODER LLEGAR AL PUNTO DE EQUILIBRIO DE CURSOS DE COMPUTACION TIENE QUE VENDER \$ 665.895  
CONSIDERANDO TODOS LOS COSTOS Y GASTOS AL RESPECTO. DE ESTA MANERA LLEGA AL PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL MES DE  
JULIO Y POSTERIORMENTE SE OBTIENEN UTILIDADES.

DISCOS

	PRODUCTO	SERVICIO	EMPAQUE	VENTAS	ADMON.	PUBLICIDAD	TOTAL	OTROS GTOS Y PRODUCTOS	TOTAL
DISCOS	37.154	0	0	44.337	129.498	0	210.987	9.813	220.800
FIJOS	0	0	0	22.169	77.698	0	99.866	6.869	106.735
VARIABLES	0	0	0	22.169	51.798	0	73.967	2.944	76.911

PUNTO DE EQUILIBRIO DE OPERACION

COMPAÑIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000

VENTAS	260.082	100%
COSTOS		
VARIABLES	<u>73.967</u>	28%
CONTRIBUCION MARGINAL	186.115	72%
COSTOS FIJOS	<u>99.886</u>	38%
UTILIDAD	86.229	33%

EN UNIDADES

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\% \text{CONTRIBUCION MARGINAL}}$$

$$PE = \frac{99.886}{72\%}$$

$$PE = \$ 138.731$$

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA UNIT - COSTO DE VENTA UNIT}}$$

$$PE = \frac{99.886}{7 - 1}$$

$$PE = \frac{99.886}{8}$$

$$PE = 16.648 \text{ UNIDADES}$$

COMPAÑIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000  
COMPROBACION

VENTAS	138.731
COSTOS VARIABLES	38.845
CONTRIBUCION MARGINAL	99.886
COSTOS FIJOS	<u>99.886</u>
UTILIDAD	0

LA EMPRESA PARA ENCONTRARSE EN PUNTO DE EQUILIBRIO DEBE DE VENDER \$ 138.731  
AL REVISAR EL ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA EN EL RENGLON DE VENTAS NETAS EN EL MES DE JULIO  
LLEGA AL PUNTO DE EQUILIBRIO Y EMPIEZA A TENER UTILIDADES

CONSIDERANDO TODOS LOS GASTOS Y GASTOS FINANCIEROS EL PUNTO DE EQUILIBRIO SERA EL SIGUIENTE.

COMPAÑIA C.T.C S.A. DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2000

VENTAS	260.082	100%
COSTOS VARIABLES	<u>78.911</u>	30%
CONTRIBUCION MARGINAL	183.171	70%
COSTOS FIJOS	<u>108.735</u>	41%
UTILIDAD	76.436	29%

EN UNIDADES

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\% \text{CONTRIBUCION MARGINAL}}$$

$$PE = \frac{108.735}{70\%}$$

$$PE = \$ 152.479$$

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA UNIT} - \text{COSTO DE VENTA UNIT}}$$

$$PE = \frac{108.735}{7 - 1}$$

$$PE = \frac{108.735}{6}$$

$$PE = 17.789 \text{ UNIDADES}$$

LA EMPRESA PARA PODER LLEGAR AL PUNTO DE EQUILIBRIO DE CURSOS DE COMPUTACION TIENE QUE VENDER CONSIDERANDO TODOS LOS COSTOS Y GASTOS AL RESPECTO. DE ESTA MANERA LLEGA AL PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL MES DE AGOSTO Y POSTERIORMENTE SE OBTIENEN UTILIDADES.

\$ 152.479

## *CONCLUSIONES*

#### 4.3 CONCLUSIONES

La empresa C.T.C. estableció dentro de sus políticas aumentar el volumen de ventas que fue en un 6%, así como en algunos productos aumentar sus precios a partir del mes de septiembre que es temporada alta para la compañía, tiene planeado una reducción de costos y gastos que le permitan tener un margen de utilidad mayor, gracias a los estados de resultados de 1999 se pudo observar que la compañía se excedía en gastos y poder empezar a trabajar en sus cuentas para su reducción a través de un buen control de las mismas.

Con el punto de equilibrio pudimos observar que los tres productos lo alcanzaban así como a partir de cuando se empiezan a tener utilidades cubriendo el nivel de costos y gastos de cada uno.

El producto principal que son los cursos de computación alcanza el punto de equilibrio hasta el mes de septiembre y es el que sostiene el mayor número de gastos y costos, por consecuencia en el que más se invierte y genera mayor utilidad para la empresa.

El presupuesto y punto de equilibrio sirven para un mejor control de los ingresos y egresos de la empresa que le ha dado resultados positivos y mejores utilidades gracias al mejor control de sus operaciones, conocer la productividad de los planes y su rentabilidad para la buena toma de decisiones.

Como observamos el objetivo de lograr un margen de utilidad y competitividad con el uso de una adecuada planeación de los costos y gastos, optimizando recursos y estimulando la productividad individual en todas las áreas de la organización, de acuerdo al punto de equilibrio y a los presupuestos se puede lograr.

## *CONCLUSIONES*



Hoy en día la planeación financiera es indispensable para el éxito de las organizaciones por que ayuda a la consecución de los objetivos establecidos fomentando el desarrollo de las mismas. Cada empresa no puede trabajar con los números que se van presentando día con día, tiene que hacer proyecciones o estimaciones en sus cuentas que le permitan medir sus recursos y estrategias a seguir para la consecución de sus objetivos tanto a corto y largo plazo.

Los presupuestos nos permiten desarrollar nuevas expectativas financieras, anticipar los problemas financieros y especificar sus posibles respuestas, además de proporcionar información eficaz para agilizar el proceso de la toma de decisiones y por consecuencia generar mayor rentabilidad para la empresa.

Para el buen control de los costos y gastos se utiliza el punto de equilibrio y de esa manera saber si son los adecuados conforme a lo establecido en las políticas de la organización.

El trabajo abarca los pasos de la planeación financiera pero también la comprende la comparación de las cifras reales con lo presupuestado, el análisis de las variaciones y la toma de decisiones que no se mencionó con la profundidad necesaria.

***BIBLIOGRAFIA.***

- ♦ Cashin James A. y Ralph S. Polimeni. Fundamentos y Técnicas de Contabilidad, Edit. Mc Graw Hill, México, 1985.
- ♦ Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa, Quinta edición, Edit. Mc Graw Hill, México, 1997, 488 p.p.
- ♦ Del Rio Gonzalez Cristobal. El Presupuesto, Edit. ECAFSA, Sexta edición, 1998, VIII-1.
- ♦ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- ♦ Ballesteros Inda Nicolas. Fundamentos de Contabilidad, Edit. Mc Graw Hill, México, 1991, 281 p.p.
- ♦ Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Contabilidad, Septima edición, Edit. Harla, México, 1997, 1077 p.p.
- ♦ Homgren Charles T. Contabilidad Financiera, Edit. Prentice Hall, México, 1983, 730 p.p.
- ♦ Homgren Harrison. Contabilidad, Edit. Prentice Hall, México, 1991, 641 p.p.

- ♦ Perdomo Moreno Abraham. Planeación Financiera, Edit. ECAFSA, México, 1993.
- ♦ Langarica Calvo Cesar. Manual de Finanzas, Edit. PAC S.A de C.V., México, 1999, E-35.
- ♦ Weston J. Fred. Administración Financiera de Empresas, Edit. Interamericana, México, 1975, 605 p.p.